

NEVER EAT ALONE

KEITH FERRAZZI

المؤلف الأكثر مبيعًا
في قائمة النيويورك تايمز

& TAHL RAZ

كيث فيرازي

مع تاهل راز

لا تأكُل بمُفرَدِك

كيف يجعلك التواصل مع الآخرين أكثر نجاحًا؟

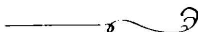
الكتاب الأكثر مبيعًا في قائمة **النيويورك تايمز**





كيث فيرازي

لا تأكل بمفردك



ترجمة

محمد ذو الفقار

مراجعة

محمد الجيزاوي



المقدمة

على بُعد ساعة من مدينة «سولت ليك»، بالقرب من بلدة في «يوتاه» تُسمى «إيدن»، يقعُ مكانٌ طبيعي خلاب حيث الثلوج، والأشجار والسماء وجبل يُسمى «جبل باودر». في عام ٢٠١٢، تمكَّن مجموعة من الشباب في العشرينيات من جَمْع ٤٠ مليونَ دولار لشراء ١٠٠٠٠ هكتار في الموقع هناك. ليبنوا عليه منتجعًا طبيعيًّا ومنزلًا ثانيًا (أو ثالثًا أو رابعًا أو خامسًا) لكل المستثمرين الناجحين الذين يريدون أنْ يجعلوا العالم مكانًا أفضل.

في عام ٢٠٠٨، «إليوت بنسو»، الذي كان حينها في الثانية والعشرين، كان يعمل بنجاح باعتباره بائعًا للإعلانات في شركة والده الصغيرة، الشركة كانت ناجحة ونمت لدرجة أنها تخطت قدرتهم على إدارتها. «بنسو» كان يعلم أنَّ هناك نقصًا في معرفته، لكنه لم يفكر في الالتحاق بـ«كلية إدارة الأعمال». ففي النهاية كان بالفعل في ورطة وكان يحتاج للإجابات بشكلٍ فوري عن أسئلة لا يعرف لها إجابة.

قراءة كتاب «لا تأكل بمفردك أبدًا» حينها دفع «إليوت بنسو» لإعادة صياغة المشكلة. ما كان يحتاجه بالفعل هو الولوج في شبكة عَلاقات يمكنها أنْ تمنحه الإرشاد والنصح الذي يساعده في إدارة مشروع يتنامى بشكل سريع. لم تكُن هذه مشكلة معرفة، بل كانت مشكلة نقص العَلاقات، وحلولها تكمُن في العَلاقات أيضًا.

الكتاب، خلَق «خطة تفعيل العَلاقات» تتضمن كل العَلاقات المحتملة، أفضل المستثمرين الذين قد يشاركونه دروسَ نجاحهم. ثُم بدأ العمل على الهاتف

باستخدام المكالمات الباردة مُقدِّمًا عرضًا لا يمكن رفضه: «**عطلة نهاية أسبوع خاصة بالتزلج شاملة كل المصاريف والنفقات**» (بنسو كلَّف نفسه ١٥ ألفَ دولارٍ من بطاقته الائتمانية الخاصة لتحقيق ذلك)؛ حيث يمكنهم الاختلاط بأصحاب مشاريع ناجحين آخرين، وإرشاد شباب واعدين في الوقت ذاته. بنسو لم يكُن يسعى فقط للنجاح المالي، بل ليحقق تأثيرًا مجتمعيًّا إيجابيًّا أيضًا.

عطلة مجانية بالإضافة إلى فرصة لتغيير العالم! كنت سأقبل العرض بكل تأكيد. في الواقع، ربما كنت سأدفع في مقابل الحضور. كما تبين، لم أكُن أنا الوحيد، وبووم! حصل بنسو على مستثمرٍ جديد. على مدار سنوات، تحولت تلك الاستراحة لفاعلية تجارية مزدهرة تُسمى "Summit Series"، لديها جناحان أحدهما ربحي والآخر غير ربحي.

تلك الفاعلية لا تهتم فقط بمجرد مساعدة أصحاب المشاريع الجُدد، بل هي تهتم بخلق مجتمع صغير، أُقيمَ نوع من رأس المال المجتمعي، مليء بتلك العَلاقات الحميمية والداعمة التي تحفز على التعاون بينما تُغذي أعمق احتياجاتنا البشرية للترابط: الانتماء وإيجاد المعنى. يمكنك أنْ تقول باختصار: «**مجتمع يدوم طيلة العمر مُشكَّل من الزملاء، والمعارف، والأصدقاء والمرشدين**».

ما تخبرنا به أبحاث العلوم الاجتماعية التي أُجريت في آخر عقد، هو إنَّ تغذية تلك الاحتياجات الترابطية لا يتعلق فقط بمفهوم ناعم عن «حياة جيدة»، بل تخبرنا إنَّ تلك الأشياء ضرورية لنمو الإبداع، والابتكار، والتقدم، وفي نهاية هذه السلسلة المكسب المادي.

الآن أصبح لتلك الفاعلية منزل دائم في جبل باودر؛ حيث يشارك حضور الفاعلية المخلصون. كالبليونير المستثمر «بيتر ثيل»، بمبلغ يصل إلى مليوني

دولار، للحصول على قطعة الأرض الخاصة بهم. تلك الحالة لا تُظهر ديمومة الفاعلية فقط، بل ديمومة الأفكار التي أدت إلى نجاحها.

قصة بنسو المُلهمة تُعبّر تعبيرًا فعليًا عن الدروس المستفادة في هذا الكتاب: الكرم في العَلاقات، والجرأة، والتبادل الاجتماعي، والدمج بين الشخصي والمِهني، والتواصل من خلال الشغف، ورد الجميل، والاستمتاع.

بالرغم من رغبتي الشديدة في ذلك، لا يمكنني ادعاء الفضل بشأن "Summit Series". إنني فقط أحد المشاركين المحظوظين فيما بناه بنسو ومجموعته. لكني أعلم أنَّ بنسو يعترف أنْ «لا تأكل بمفردك» يعتبر دليله الشخصي الذي ساعده لصياغة وتنفيذ رؤيته. وهو واحد من الآلاف الذين اعتمدوا على فلسفة هذا الكتاب لبناء -ليس فقط حياتهم المهنية- بل مؤسسات كاملة.

إليك القواعد غير الرسمية للفاعلية:

١ - اذهب إلى رحلة سفاري تعليمية: الجميع لديه شيء ليدرسه. الجميع لديه شيء ليتعلمه. فلتذهب إلى رحلة فكرية، وروحانية ومبدعة.

٢ - ابْنِ الصداقات: "Summit Series" لا تتعلق بالتواصل الشبكي، إنها متعلقة ببناء أصدقاء دائمين. الأشخاص من حولك مُذهِلون، تعرَّف إليهم.

٣ - قَدْر الصُدف: تلك اللحظات غير المتوقعة عادةً ما تكون الأكثر معنى، قدّرها.

٤- أظهِر الحب: الفاعلية تهتم بالشخصية، ليس السير الذاتية. أظهِر الحب للشركات الناشئة ولا تبالغ في تملُّق الشركات الضخمة.

٥- استمتع بوقتك: إنْ لم تستمتع بوقتك؛ إذًا فالأمر لا يستحق العناء.

ما يخبرني به نجاح بنسو ومجموعته -وآلاف الأشخاص الآخرين الذين أخبروني بقصص نجاحهم- هو إنَّ كتاب «لا تأكل بمفردك» لم يكُن فقط قصّتي. ما بدا لي أنَّه دافعي المميز والحماسي للنجاح منذ أنْ كنت طفلًا فقيرًا في بلدة نائية، كان في الواقع أكبر وأهم بكثير مما كنت أظن.

العالم كان يتغير، ويُغيرني معه - أو ربما كان لديَّ الكود الجيني المناسب لأزدهر في هذه البيئة الجديدة. أيًا كان الأمر، هذا الكتاب تحول لخطة إرشاد لعصرٍ جديد تمامًا من الأعمال.

في العقد السابق، قمتُ ببناء شركة لمساعدة عملائنا ليزدهروا في ظل هذا التقلُّب الدائم عن طريق بناء عَلاقات أفضل والاستفادة منها. معًا استثمرنا بشكلٍ قوي في محاولة دراسة وفهم مواضيع كانت تَهم مهنًا أخرى فقط. كالعواطف، والحدس، والسلوك، والثقة، والتأثير، والنفوذ، والتبادلية، وشبكة العَلاقات، وكل تلك الأشياء المتعلقة بكيفية تعاملنا وعملنا مع الآخرين.

شيئان مُذهلان حدثا على نحوٍ متزامن:

١ - «التواصل الشبكي»، الذي كان يُعتبَر كلمة بذيئة سابقًا، أصبح ضمن أهم المفاهيم في عصرنا الحالي، بعد الاعتراف بأنَّه أهم الدوافع التي تقود التطور الإنساني نحو التشارك والتعاون الاقتصادي. إنَّ أهم عملة اليوم هي رأس المال الاجتماعي، الذي يمثل المعلومات، والخبرات، والثقة، والقيمة الكلية الكامنة في تلك العَلاقات والشبكات الاجتماعية التي تنتمي إليها.

٢ - اعتمد العِلم المعادلة التي كانت منذ عشر سنواتٍ مجرد حدس داخلي لديَّ:

النجاح في الحياة

=

الأشخاص الذين تقابلهم

+

ما تخلقونه معًا

شبكة عَلاقاتك هي قدرك، تلك هي حقيقة مُدعمة من قِبَل العديد من المجالات الناشئة حديثًا في تخصص التواصل الاجتماعي والنظريات الاجتماعية. نحن نعتبر الأشخاص الذين نتفاعل معهم، مرتباتنا، وأمزجتنا، وصحة قلوبنا، وحجم معدتنا، كل هذه الأشياء تُحدَّد من قِبَل هُوية الأشخاص الذين نقرر التفاعل معهم وكيفية ذلك.

ومن ثَمَّ، التحكم في عَلاقاتك -الذي قد يعني عدم التحكم بها إنْ كنت تقوم بالأمر بالشكل الصحيح، كما تعلمت على مدار الأعوام، خاصةً منذ أنْ أصبحت أبًا- يعني التحكم في مسيرتك المهنية ومستقبلك. الدروس الموجودة في هذا الكتاب لم تكُن أكثر فاعلية وضرورية من اليوم.

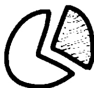
ومن المتوقع أنْ تزيد تلك الأهمية أكثر. أطفال اليوم يتصلون بالإنترنت فور ما يقطع حبلهم السُرِّي، حتى أول تجاربهم الواعية يُشكلها التفاعل مع القطيع العالمي. نشأتهم المدفوعة من منصات التواصل الاجتماعي ستجعلهم أساتذة في مجالات مثل: بناء العَلاقات، لكن أغبياء في مجالات أخرى، وأنا أظنهم سيمضون العقود التالية في محاولة اكتشاف هذه الحقيقة وتوابعها. (تمامًا في الوقت المناسب قبل الثورة التكنولوجية التالية). من حسن حظ القرَّاء الصغار والكبار، أنَّ هذا الكتاب يوفر لهم ما يحتاجونه.

عندما نُشر هذا الكتاب لأول مرة، ذكرت فيه بعض «المستجدات الإلكترونية والتكنولوجية الثورية» في مجالات إدارة العَلاقات الرقمية. اليوم تمكَّنت منصات التواصل الاجتماعي والهواتف الذكية من تحويل طريقة إدارتنا للعَلاقات، خلق التأثير، والحصول على رأس المال الاجتماعي.

مع مرور السنوات، المعجبون أصبحوا مُصرين بشكلٍ متزايد على أنَّ هذا الكتاب يحتاج لتحديث إنْ كنت أريده أنْ يحافظ على مستوى السمعة نفسها، وتأثيره وقوته في مجال بناء العَلاقات.

في أثناء تحديث «لا تأكل بمفردك»، سعيتُ للحفاظ على أغلب المحتوى الأصلي؛ لأنه ما زال فعَّالًا بكل صراحة. قمتُ بإضافة ثلاثة فصول جديدة وحدثتُ الفصول كلها لتعزيز وتوضيح مدى تماشي الكتاب مع العصر الرقمي.

بالرغم من تطور التكنولوجيا، فإنَّ الأفكار الأصلية الموجودة في الكتاب مثل: الكرم، والأصالة، والإيمان: وإنَّ النجاح متاح للتحقيق من قِبَل الجميع بغض النظر عن الخلفية المادية، والعرق، والسن، والجنس. طالمًا يقدمون قيمة متزايدة للآخرين. فإنَّ تلك الفضائل الثقافية نفسها، ولحسن الحظ ما زالت تقود محرك منصات التواصل الاجتماعي.



«كيف تقرأ هذا الكتاب

ستستفيد بأكبر قدرٍ ممكن من هذا الكتاب إنْ كانت رغبتك في التعلُّم واستعدادك للفعل، يساويان بعضهما، في القوة والحماسة.

طبّق تلك المبادئ في أثناء تَعلُّمك إياها. عقليتك الخاصة هي أيًا كان عمرك أو ظروفك، فإنَّ طريقك نحو العظمة يبدأ حينما تجد الشجاعة والجرأة، لتتواصل مع الآخرين بالعطاء.

تطور العَلاقات والاندماج الاجتماعي يتطلب عملية تعلُّم فعالة. إنْ انتظرت لتحصل على كل المعرفة ومِن ثَمَّ تبدأ في العمل. ستُهدر شهورًا وربما سنوات، هذا إنْ بدأت من الأساس.

إليك بعض الأشياء التي سيمكنك هذا الكتاب من القيام بها:

١ - خلق إستراتيجية تواصل شبكي صادقة، وفعالة، ومَرْضية تعيش العمر بأكمله.

٢ - بناء وتعديل رأس مال اجتماعي يمكنك من تحقيق أهداف أكثر طموحًا.

٣ - دمج التخطيط والمصادفة لتبقى على اتصالٍ دائم مع شبكة واسعة من الأشخاص.

٤ - ترتيب أولويات عَلاقاتك لتحقيق تفاعل قيِّم يدعم أهدافك ومبادئك.

٥ - تشكيل ماركة ذاتية جذابة تجعل الناس مستعدين لمشاركة المزيد من المعلومات والموارد معك.

٦ - ترجمة تلك الماركة على مواقع التواصل الاجتماعي لبناء قبيلة رقمية من المتابعين.

٧ - زيادة القيمة المضافة لشبكة عَلاقاتك، خاصةً بالنسبة لشركتك أو عملائك.

٨ - خلق محتوى إبداعي لزيادة تأثيرك الإلكتروني.

٩ - زيادة فُرص «اكتشافك» وحصولك على أفضل الفرص.

١٠ - بناء الحياة التي تحبها وعَلاقات تدعمك فيها.

أكثر من نصف مليون قارئ، من طلاب مدارس إلى رؤساء شركات عظماء، في أكثر من ست عشرة دولة حول العالم، تمكَّنوا من تحقيق أشياء عظيمة عن طريق إتقان فن التواصل مع الآخرين من خلال «لا تأكل بمفردك». انضم إليهم.



الجزء الأول

العقلية

الفصل الأول

أنْ تُصبِح عضوًا في الأسرة

«العَلاقات هي كل شيء. كل شيء في الكون موجود في الأساس لأنه في عَلاقة مع شيء آخر. ولا يوجد شيء في انعزال تام. علينا جميعًا التوقف عن التظاهر بأننا أفراد يمكننا العيش وحيدين».

مارجريت ويتلي

«ما الذي أتى بي إلى هنا بحق السماء»؟ هكذا كنت أسأل نفسي دومًا في أيامي المُبكرة كطالب جديد مغمور في كلية التجارة بجامعة هارفارد. لم يكُن لديَّ أي خلفية عن المالية أو المحاسبة. عندما كنت أنظر حولي، كنتُ أرى شبابًا وشابات متحفزين بصرامة، وكان لديهم شهادات ودرجات علمية (دبلوم) في مجال التجارة. ولديهم خبرات عملية في بعض أفضل المؤسسات في «وال ستريت»[1]. كما كان معظمهم من عائلات ثرية ذات نسب متميز. بالطبع كنت خائفًا.

كيف كان على شاب مثلي، من عائلة من الطبقة العاملة، بشهادة في العلوم الإنسانية (آداب) وسنتين من الخبرة في شركة صناعة تقليدية، أنْ يتنافس مع أولاد «السلالات الكريمة» الذين بدوا -من وجهة نظري حينها- كأنهم

---

(١) Wall Street هو مكان في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو يعتبر المركز المالي الأهم بالولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث تجتمع فيه شركات التجارة والمالية والبورصة.

كانوا يُحللون البيانات المالية والتجارة منذ المهد؟ لقد كانت لحظة محورية في حياتي المهنية، وفي حياتي في العموم.

كنتُ صبيًا من الريف من جنوب - غرب ولاية بنسلفانيا، نشأتُ في مدينة صغيرة كادحة متخصصة في صناعات الصلب والفحم اسمها «Youngstown». لقد كانت منطقتنا قروية وبسيطة لدرجة أنك لن تستطيع أنْ ترى منزلًا آخر من طراز منزلنا المتواضع. كان أبي يعمل في مصنع الصلب بالمدينة، وفي الإجازات الأسبوعية كان يعمل في الإنشاءات. أمي كانت تنظف منازل الأطباء والمحامين في مدينة قريبة منا. أما أخي فهرب من حياة القرية الصغيرة عن طريق الانضمام للجيش. بينما إخوتي تزوجوا في أثناء المدرسة الثانوية ورحلوا عندما كنتُ رضيعًا.

في كلية التجارة بهارفارد، ظهرت مُجددًا كل عُقد النقص خاصتي. بالرغم من أننا لم نكن نملك الكثير من المال: كان أبي وأمي عازمين على أنْ يهباني فُرصًا لم يحظ بها أخي وأختي (اللذان كانا أولاد أمي من زواجها السابق). لقد دفعاني وضحّيا بكل شيء لأحظى بهذا المستوى من التعليم، الذي لم يكن يتمكن من تحمُّل نفقاته سوى قلة قليلة من الشباب في قريتنا. في هارفارد، أعادتني ذاكرتي إلى هذه الأيام عندما كانت أمي تأتي لتأخذني بسيارتنا المُهترئة، من المدرسة الخاصة التي كنت أذهب إليها، بينما كان الأطفال الآخرون يركبون سيارات أهاليهم (الليموزين والبي. إم. دبليو). لقد كنت أتعرض لتنمر شديد بشأن سيارتنا وملابسي الرخيصة.

لقد كانت التجربة منحة من الله على أصعدة متعددة، تقوّي عزيمتي وتُغذي رغبتي للنجاح. لقد أوضحت التجربة لي أنَّ هناك فاصلًا منيعًا بين ما يملكه الإنسان وما لا يملكه. وجعلتني غاضبًا لأنني فقيرٌ. شعرتُ أنني مستبعدٌ من مجموعة المتميزين. لكن في المقابل، كل هذه المشاعر دفعتني لأعمل بكد أكثر من كل مَن حولي.

العملُ بكد، كما كنت أُطمئن نفسي، كان إحدى الطُرق التي مكّنتني من تخطي الظروف وألتحق بجامعة هارفارد. لكن كان هناك شيء آخر ميزني عن باقي دُفعتي ومنحني أفضلية. بدا وكأنني تعلمتُ شيئًا منذ زمن طويل -قبل أنّ أصل إلى هارفارد- وبدا أنَّ زملائي لم يتعلموه.

عندما كنتُ طفلًا، كُنت أحمل حقائب وأدوات الجولف في النادي المحلي الذي يرتاده سكان المدينة الثرية المجاورة مع أبنائهم. وهذا كان يدفعني للتفكير بعمقٍ بشأن مَن ينجح ومَن لا ينجح. ولاحظت شيئًا مُهمًّا في تلك الأيام، شيئًا جعلني أُغيِّر وجهة نظري عن العالم.

خلال هذه الجولات الطويلة على الملاعب، بينما كنت أحمل لهم حقائبهم؛ شاهدتُ كيف كان هؤلاء الناس الذين حققوا نجاحات مهنية بعيدة كل البُعد عن مستوى عائلتي، كيف كانوا يساعدون بعضهم.

لقد كانوا يوجِدون فُرصَ عملٍ لبعضهم، ويستثمرون الوقت والمال في أفكار ومشاريع بعضهم. وكانوا يحرصون على أنْ يحصل أولادهم -وأولاد زملائهم- على أفضل مستوى تعليم، وأنْ يشاركوا في أحسن عَلاقات اجتماعية، وبالطبع أنْ يحصلوا على أفضل فُرص عمل.

رأيتُ بأُم عيني الدليل على أنَّ «النجاح يولد النجاح»، وأنَّ بالفعل الأثرياء يصبحون أكثر ثراءً. لقد كانت شبكتهم من الأصدقاء والزملاء المهنيين أقوى أداة يملكونها في «حقيبتهم». الفقر -كما أدركت حينها- ليس مجرد انعدام الموارد المادية، بل هو أيضًا الانعزال عن نوع الأشخاص الذين يمكنهم أنْ يساعدوك أنْ تصبح شيئًا أفضل.

أصبحتُ أؤمن بأنَّ الحياة -من منظور محدد للغاية- هي لعبة، كالجولف، والأشخاص الذين يعرفون القواعد، ويعرفونها جيدًا، يلعبون هذه اللعبة بأفضل شكل وينجحون. والقاعدة التي لديها قوة لا تُضاهى هي أنَّ الإنسان

الذي يعرف الأشخاص المناسبين للأسباب المناسبة، ويعلم كيف يستفيد من هذه العَلاقات، يمكن أنْ يُصبِح عضوًا في «الأسرة» أو «النادي»، سواء كانت بداية كحامل حقائب أم لا.

هذا الإدراك يتضمن تداعيات هائلة. فلتحقيق أهدافك في الحياة -كما أدركت- أنْ يصبح مدى ذكائك، ومدى موهبتك الفطرية، بل أيضًا من أين أتيت أقل أهمية. بالطبع، كل هذه الأشياء مُهمة، لكنها مُهمة بقدرٍ صغير إنْ كنت لا تُدرِك شيئًا واحدًا: إنك لا تستطيع تحقيق هدفك بمفردك. بالأحرى، لا تستطيع حتى أنْ تقطع شَوْطًا طويلًا.

لحسن الحظ، كانت لديَّ الرغبة لأجعل من نفسي شيئًا (وصراحةً، كان خوفي من ألا أكون شيئًا أكبر). وإلا، ربما كنتُ أقف مُتفرجًا في الملعب كما كان يفعل كل أصدقائي في مكان حَمْل الأدوات.

تعلمتُ أولًا عن القوة الهائلة للعَلاقات من السيدة «Pohland Caryl». وكانت هي متزوجة لمالك أحد محال الأخشاب الكبيرة في بلدتنا، وابنها «بريت» كان صديقي ومن نفسِ عمري. كانوا يذهبون إلى الكنيسة نفسها. في هذا الوقت، في الأغلب كنتُ أُريد أنْ أصبح بريت، فهو رياضي عظيم، وغني، وكل الفتيات تقع في غرامه.

في النادي، كنتُ فتى الحقائب الخاص بالسيدة بوهلاند، وكنتُ الوحيد الذي يكترث كفاية، للمفارقة، بأنْ أُخفي سجائرها. فعلتُ كل ما بوسعي لتتمكن من الفوز بكل بطولة. كنت أجول في الملعب كله قبل المباراة بيوم لأرى أماكن الأهداف الصعبة. كنت أُجرب سرعة الكرة على العشب. فبدأت السيدة بوهلاند تفوز بالمباريات يمينًا ويسارًا. وفي كل يوم من المباريات، كنت أقوم بعمل رائع لدرجة أنها كانت تتفاخر بي أمام أصدقائها. وبدأ آخرون يرغبون بأنْ أساعدهم.

كان يمكنني أنْ أحمل الأدوات حتى ٣٦ هدفًا في يوم إنْ لزم الأمر. وكنت أحرص على أنْ أعامل رئيس فتيان الحقائب كأنه ملك.

في سنتي الأولى، فُزت بجائزة أفضل مساعد في الجولف، مما منحني الفُرصة لأكون مساعد «**Arnold Palmer**» عندما كان يلعب في بلدته. لقد بدأ أرنولد كمساعد أيضًا في ناد، ثم مرت السنوات وأصبح مَالكًا لهذا النادي. كنت أراه قدوة. كان النموذج الأمثل على أنَّ النجاح في الجولف، وفي الحياة، ليس له عَلاقة بالطبقة الاجتماعية؛ بل أنَّ النجاح يتعلق بالوصول إلى الموارد (وكذلك الموهبة، في حالته). البعضُ تمكَّن من الوصول إلى الموارد من خلال المال، والبعضُ الآخر كانوا بارعين فيما يقومون به، مثل أرنولد. أما أنا، فعلمت أنَّ قوتي تكمُن في عزيمتي ودافعي الداخلي. أرنولد كان مثالًا حيًّا على أنَّ ماضيك لا يُملي بالضرورة شكل مستقبلك.

لسنوات عديدة، كنت أُعتَبَر عضوًا من عائلة بوهلاند. أشاطرهم الإجازات وأذهب لقضاء الوقت بمنزلهم تقريبًا كل يوم. بريت وأنا كنا قريبين جدًّا، وقد أحببت عائلته كما أحب عائلتي. السيدة بوهلاند كانت تفعل ما بوسعها لأتعرف إلى أي أحد في النادي يمكنه مساعدتي. وإنْ رأتني أتراخى، كانت تنبهني مباشرة. كنتُ أساعدها في ملعب الجولف، ولأنها كانت تُقدر مجهودي واعتنائي بها، كانت تساعدني في حياتي. لقد منحتني درسًا بسيطًا لكنه عميق بشأن الكرم. عندما تساعد الآخرين، يقومون هم أيضًا بمساعدتك. «التبادلية» هي الكلمة المعقدة التي تستخدم غالبًا للتعبير عن هذا المبدأ. أما أنا، كنت فقط أعرف كلمة «الاعتناء». لقد كنا نعتني ببعضنا، فكنا نقوم عن عمد بالقيام بأشياء جيدة لبعضنا.

وبسبب هذه الأيام، وبالتحديد هذا الدرس القيم، أدركت في أول سنة في كلية التجارة بهارفارد أنَّ هؤلاء الطلاب مُفرطي التنافسية والأنانية كانوا بالفعل مخطئين. فالنجاح في أي مجال، وتحديدًا في الحياة المهنية والتجارة،

مبني على العمل مع الآخرين، وليس ضدهم. لا يمكن لجدول حسابات أموال ألا يتضمن هذه الحقيقة التي لا غنى عنها: التجارة والأعمال هو مشروع بشري، يقوده ويتحكم فيه البشر.

بالكاد مر الفصل الدراسي الأول حتى بدأت أُطمئِنُ نفسي مازحًا: **«كيف بحق السماء أتى كل هؤلاء إلى هنا»؟**

ما كان ينقص معظم زملائي الطلاب، كما اكتشفت، هو المهارات والإستراتيجيات المتعلقة ببناء العَلاقات الإنسانية والاستفادة منها. ففي أمريكا، وخاصةً في مجال الأعمال، تربينا على الإعجاب بفردانية أناس مثل «**John Wayne**». أما مَن يدعو الناس بوعي ليكونوا جزءًا من حياته، ينظر إليه الناس على أنه مُتملِّق واعتمادي.

على مر السنين، تعلمتُ أنَّ هناك عددًا هائلًا من المفاهيم الخاطئة بشأن هؤلاء الذين يحاولون بناء العَلاقات، وهو العدد الهائل نفسه من المفاهيم الخاطئة عن كيفية بناء العَلاقات بشكل صحيح. ما رأيته على ملعب الجولف -الأصدقاء يساعدون بعضهم، والعائلات تساعد بعضها- لم يكُن له عَلاقة بالاستغلال أو التعامل بالمقابل. فنادرًا ما كان هؤلاء الناس يحصون «مَن فعل ماذا لمن»، ولم يكُن هناك التعامل بإستراتيجية أنك تُعطي فقط لتتمكَّن من أنْ تأخذ.

مع مرور الوقت، أصبحت أرى مساعدة الآخرين ليست فقط سبيلًا لتحسين حياتهم، بل أيضًا سبيلًا للتعلم والاكتشاف وإغناء تجاربي الحياتية. لقد أصبحت هذه الطريقة هي سبيلي في بناء حياتي الشخصية. وحالما رأيت جهودي للتواصل والاتصال من هذا المنظور، أعطيت نفسي الإذن بأنْ أتدرب على التواصل في كل جانب من حياتي المهنية والشخصية. فلم أصبح أشعر بأنَّ «التواصل» المهني هو عملية باردة وغير شخصية، بل كنتُ أتواصل إنسانيًّا، أشارك الناس معرفتي وخبراتي ومواردي، ووقتي وطاقتي، وتعاطفي وشغفي.

حتى زملائي وأصدقائي، في محاولة مستمرة لإضافة القيمة لحياة الآخرين، بينما يحدث الشيء نفسه لحياتي. كما في مجال الأعمال. أنْ تكون «الموصل» ليس متعلقًا بإدارة المعاملات، بل بإدارة العَلاقات.

الأشخاص الذين يبنون فطريًّا شبكة قوية من العَلاقات، يبنون أيضًا شركات ناجحة. وإنْ نظرت لمجال ريادة الأعمال بشكل مجرد، سترى أنه ما زال عملية بيع وشراء من قِبَل بعض الناس. هذه الفكرة قد تضيع في وسط تعقيدات مجال التجارة والأعمال، لكنها الأساس الذي يدور حوله كل شيء بداية من العلامات التجارية، والتكنولوجيا والتصميم وحتى تحديد الأسعار، كل هذا يتم بحثًا عن التنافسية. لكن اسأل أي مدير مجلس إدارة ناجح أو مستثمر أو محترف في أي مجال، كيف حققتم نجاحكم؟ وأؤكد لك أنك ستسمع القليل جدًّا عن التكتيكات التجارية. ما ستسمعه في الأغلب هو ذِكر أشخاص ساعدوهم في شق طريقهم، هذا إنْ كانوا صرحاء وليسوا مهووسين بنجاحهم الشخصي.

بعد عقود من التطبيق الناجح لقوة العَلاقات في حياتي ومجالي المهني، أصبحت أؤمن أنَّ التواصل هو أحد أهم المهارات المهنية والحياتية التي يمكن لأي أحد أنْ يتعلمها. لماذا؟ ببساطة لأنَّ الناس يقومون بالصفقات مع أشخاص يعرفونهم ويثقون بهم، وكل المِهَن -في أي مجال على الإطلاق- تعمل بالطريقة نفسها، حتى راحتنا النفسية وسعادتنا، كما أظهرت أطنانٌ من الأبحاث تُحدَّد بقدرٍ كبير على حسب مدى الدعم والحب والإرشاد الذي نستقبلهم من المجتمع المصغر الذي نبنيه لأنفسنا.

لقد استغرقت فترة طويلة لأعرف كيف يمكنني أنْ أتواصل مع الآخرين بالتحديد. لكنني كنت أعرف بكل تأكيد أنَّ سواء إذا كنت أريد أنْ أصبح رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، أو رئيس أسرة محلية صغيرة، هناك الكثير من العون الذي سأحتاجه في الطريق.

كيف تُحوِّل شخصًا كان مجرد «معرفة» إلى صديق؟ كيف يمكنك أنْ تجعل الناس مهتمين عاطفيًا بتطويرك وتقدُّمك الشخصي؟ كيف يستطيع بعض المحظوظين اكتساب العديد من الشركاء المحتملين الجُدد من مجرد مؤتمر للأعمال، بينما لا يستفيد الآخرون من المؤتمر بأي شيء؟ ما هي الأماكن التي يمكنك فيها أنْ تقابل نوعية الناس الذين يمكنهم ترك أكبر تأثير إيجابي على حياتك؟

منذ أول أيام نشأتي في «Latrobe»، وجدت نفسي أكتسب الحكمة من كل مصدر يمكن تخيله: من الأصدقاء، والكُتب، والجيران، والمُعلمين، والعائلة. شراهتي لأتواصل مع الناس كانت تقريبًا لا تُشبَع. لكن في مجال الأعمال، لم أجد شيئًا أكثر فائدة من المستشارين والناصحين. في كل مرحلة من حياتي المهنية، سعيت جاهدًا لأنال مساعدة وإرشاد أكثر الأشخاص الناجحين من حولي.

تعلمتُ في الأصل قيمة المرشدين الشخصيين من محامي محلي اسمه «George Love». فقد وضعني هو ومضارب البورصة في بلدتنا، «Walt Saling»، «تحت جناحهم». وكنتُ أستقي منهما قصص حياتهما المهنية ومقاطع صغيرة من «حكمة الشارع». قد زُرِعَت ونَمت طموحاتي في الأرض الخصبة لتجارب وخبرات جورج ووالت، ومن حينها، أصبحت أبحث دائمًا عمن يستطيع أنْ يعلمني أو يلهمني. لاحقًا في حياتي، بعد أنْ احتككت برواد أعمال، ومستثمرين، وسياسيين، ونشطاء في كل المجالات، أصبح لديَّ فكرة عن كيفية تواصل أنجح الأشخاص مع الآخرين، وكيف يدعو هؤلاء الناس الآخرين ليساعدوهم في تحقيق أهدافهم.

تعلمتُ أنَّ التواصل الحقيقي هدفه إيجاد كل الطُرق المكنة لجعل الآخرين (مَن تتواصل معهم) أكثر نجاحًا. كما يتطلب التواصل الحقيقي العمل بجهد

لتعطي أكثر من أنْ تأخذ. وأصبحت أؤمن أنَّ هناك مبادئ صارمة تجعل هذه الفلسفة الطيبة ممكنة التحقيق.

هذه المبادئ ساعدتني مع مرور الوقت لأحقق أشياء لم أكُن أتخيل أنني أستطيع أنْ أحققها. كما قادتني لفرص عديدة قد تكون غير متاحة لشخص من نفس خلفيتي ونشأتي، بل كانت تنقذني وتعينني عندما أفشل، كما نفشل جميعنا بين الحين والآخر. وفي أول وظيفة لي بعد كلية إدارة الأعمال، كنت في أمسّ الحاجة لهذا العون أكثر من أي وقتٍ مضى.

بحسب المعايير العادية، كنت مستشارًا مبتدئًا سيئًا. حالمًا أُوضَعُ أمام جدول المحاسبات، تفقد عيناي لمعانها وأصاب بالنعاس، وهو ما حدث لي بالضبط في أول مشروع أعمل عليه، وأنا محشور في غرفة ضيقة دون نوافذ في إحدى الضواحي، تملؤها الملفات من الأرض وحتى السقف. كأنها بحر من الأرقام والبيانات ينهال علينا أنا وموظفين مبتدئين جددًا آخرين. حاولت، وفعلت كل ما بوسعي. لكنني لم أستطع التحمل. أصبحت مقتنعًا أنَّ الملل يكون قاتلًا عندما يصل إلى هذا الحد.

كان واضحًا أنني على الطريق الصحيح لأترك العمل أو يتم فصلي. لكن لحسن الحظ، كنت بالفعل قد طبقت بعض قواعد التواصل التي كنت أحاول تعلُّمها. في وقت استراحتي، عندما لم أكُن أحاول بائسًا تحليل البيانات، كنت أحاول التواصل مع زملاء سابقين في الجامعة، أساتذة، ومديرين سابقين، وأي أحدٍ آخر قد يستفيد من العَلاقة مع الشركة التي أعمل فيها. كنت أمضي عُطلات نهاية الأسبوع وأنا أعطي ندوات في مؤتمرات صغيرة عن مواضيع مختلفة تعلمتها في هارفارد، وكانت معظم هذه الأشياء التي تعلمتها بفضل تعاليم «**Len Schlessinger**» (الذي أدين له بأسلوب حديثي اليوم). كنت أقوم بكل هذا بدافع الترويج والإعلان عن الشركة التي أعمل فيها، وكان لديَّ مرشدون في كل مستويات الإدارة، بما فيهم الرئيس التنفيذي «**Pat Loconto**».

حتى مع كل هذا، كان تقييمي السنوي الأول مُروّعًا. حصلت على علامات متدنية لأني لم أقُم بما كان مطلوبًا مني أنْ أقوم به بالروح والحماس المطلوبيْن. لكن المشرفين عليَّ، الذين كنت قد بنيت معهم عَلاقة قوية، والذين كانوا على علم بالأنشطة الخارجية التي كنتُ أقوم بها لصالح الشركة، كان لديهم فكرة أخرى. خلقنا معًا وظيفة مُعينة لم تكُن موجودة بالشركة من قبل.

ومنحني المرشدون في الشركة حساب مصاريف بـ ١٥٠,٠٠٠$ لأقوم بما كنتُ أقوم به أصلًا: تطوير الشركة، وتمثيل الشركة في المحافل الرسمية، والتواصل مع الإعلام والشركات الأخرى بطريقة تقوّي وجود «Deloitte» (الشركة التي كنت أعمل بها) في السوق. وقد أصاب حسن ظن مشرفيَّ فيَّ.

خلال سنة واحدة فقط، تحول موقع شهرة الشركة في المجال الذي كنت أركز عليه (إعادة التصميم) من الأقل في قائمة الشركات المماثلة، إلى الأماكن الأعلى في القائمة. فحققت الشركة معدل نمو لم يكُن مسبوقًا للشركة (لكن بالطبع لم يكُن بفضل عملي فقط). أصبحت بعد فترة قليلة رئيسًا لقسم التسويق. كنت أحظى بوقتٍ رائع، كان العمل مُمتعًا، ولطيفًا، ومُثيرًا للاهتمام. كانت بمنزلة الوظيفة المثالية.

عندما كانت حياتي المهنية في ذروتها، بدا وكأن الموضوع كله ضربة حظ. بل إني لم أستطع رؤية الوجهة التي تتجه نحوها حياتي المهنية لعدة سنوات. بعد شركة «Deloitte»، عملت في عدة وظائف ذات مستوى عالٍ، ثم تتوجت حياتي المهنية في النهاية بتأسيسي لشركتي الخاصة. كل هذا بدا منطقيًّا تمامًا الآن فقط، وأنا أنظر للماضي.

بعد شركة «Deloitte»، أصبحت أصغر رئيس قسم تسويق في سلسلة منتجعات «Starwood»، بحسب مجلة «Fortune ٥٠٠». ثم أصبحت بعدها الرئيس التنفيذي لإحدى شركات «Knowledge Universe» المتخصصة في الألعاب الإلكترونية. أما الآن، أنا مؤسس شركتي «Ferrazzi Greenlight»، وهي

مؤسسة أبحاث، واستشارة، وتدريب، ومتخصصة في تغير بيئة العمل لأحد أفضل المؤسسات في العالم. لقد شققت طريقي يمينًا ويسارًا حتى وصلت إلى القمة. وكلما كنت أفكر في خطوة ما أو كنتُ في حاجة إلى نصيحة؛ كنت أتوجه لدائرة الأصدقاء التي بنيتها من حولي.

في البداية، كنتُ أحاول أنْ أخفي مهاراتي التواصلية، خوفًا من أنْ تكون أقل أهمية من المهارات الأخرى «المُعتبرة» المتعارف عليها في مجال ريادة الأعمال. لكن عندما كبرت، رأيت أنَّ العديد من المديرين التنفيذيين، والسياسيين، وطلاب الجامعات وحتى موظفيَّ الشخصيين، يأتون إليَّ طالبين النصيحة بشأن هذه الأشياء التي طالمًا كنت أحبها. مجلة «Crain» وضعتني ضمن قائمة «الأربعون رياديًّا» في مجال الأعمال تحت سن الـ٤٠، والمنتدى الاقتصادي الدولي كرمني كريادي عالمي للمستقبل. السيناتور هيلاري كلينتون طلبت مني أنْ أستخدم مهاراتي في التواصل لأجمع المال لمؤسستها الخيرية المفضلة. زملاء ومديرون عديدون من قائمة شركات «٥٠٠ Fortune» طلبوا مني أنْ أساعدهم في تنظيم وتحضير حفلات غداء ولقاءات تعارف مع شركائهم وعملاء محتملين. أرسل لي طلاب ماجستير ريادة الأعمال رسائل عديدة طالبين أنْ يتعلموا هذه المهارات التي لم تكُن الجامعة تُعلِّمها لهم، وقد تمكّنت بالفعل في أنْ أحول هذه الدروس القيمة لدورات تدريبية تُدرَّس الآن في أهم جامعات أمريكا.

هذه المهارات الخفية «الناعمة» التي استخدمتها للوصول إلى نجاحاتي، كانت فعلًا شيئًا قيِّمًا يحتاج الآخرون ليتعلموه.

بالطبع، بناء شبكة عَلاقات اجتماعية ومهنية ليس الأمر الوحيد الذي تحتاجه للنجاح. لكن بناء حياة مهنية وحياة شخصية، بمساعدة ودعم الأصدقاء والعائلة والزملاء والشركاء في العمل، هو شيء لا غنى عنه. **وإليك بعض القواعد المُهمة:**

١ - لا توجد وظيفة مملة في المطلق أبدًا. قد تكون مستهلكة للوقت، أو متطلبة للغاية. لكن لن تكون مَقيتة أبدًا. فأنت تتعرف إلى نفسك دائمًا، وتتعرف إلى الآخرين، الأعمال، والعالم، وهذا هو الشيء الرائع.

٢ - أنْ تكون حياتك مبنية على العَلاقات هو شيء مفيد بالنسبة للشركات التي تعمل فيها، لأن الجميع سيستفيد من نموك. إنَّ القيمة التي تتمكن من إضافتها هي ما تجعل الناس يرغبون في التواصل معك. ستشعر بالرضا والسعادة عندما تنمو أنت وزملاؤك ومؤسستكم معًا.

٣ - التواصل مع الدعم والمرونة والفُرص التي يوفرها، أصبح شيئًا بديهيًا في هذا العالم الجديد. الإخلاص والاستقرار المهني اللذان تُقدمهما عادةً الشركات والمؤسسات، يمكن أنْ تمنحك إياهما أيضًا شبكة عَلاقاتك. العمل طوال الحياة في شركة واحدة لم يَعد ممكنًا. نحن كلنا موظفون أحرار الآن. ندير حياتنا المهنية الخاصة بين عدة وظائف وعدة شركات. ولأنَّ العملة الأساسية اليوم هي المعلومات، شبكة عَلاقات عريضة وممتدة هي إحدى الطُرق الأكثر ضمانًا لتصعد على قمة مجالك المهني وتبقى عليها.

اليوم، أصبح لديَّ أكثر من ١٠,٠٠٠ رقم على هاتفي، لأشخاص سيُجيبون إنْ اتصلت بهم. وهم مستعدون لتوفير الاستشارة، والخبرة، والوظائف، والمساعدة، والتشجيع، بل حتى الاهتمام والحب. والأشخاص الأكثر نجاحًا الذين أعرفهم شخصيًّا ليسوا الأعظم موهبة أو الأقوى تعليمًا، لكنهم جميعًا لديهم دائرة من الأشخاص الموثوقين والموهوبين الذين يمكنهم دعمهم.

بناء كل هذا يحتاج للعمل بكد. ويحتاج -كما كنت أفعل في ملاعب الجولف- أنْ تُفكر جيدًا ليس فقط في منفعتك الشخصية، بل في منفعة الآخرين أيضًا. وحتى تصبح ملتزمًا في السعي لتحصل على العون من الآخرين، ليساعدوك أنْ تصبح الأفضل في المجال الذي أنت فيه، ستدرك حينها -كما أدركت أنا- كم

هي قوية وفعَّالة هذه الطريقة في تحقيق أهدافك. ويساوي ذلك في الأهمية أنَّ هذه الطريقة ستجعلك تعيش حياة أغنى وأعلى قيمة، وأنت محاط بمجموعة من الأشخاص الرائعين الذين يكترثون لأمرك وتكترث لأمرهم.

هذا الكتاب يُلخِّص الخطوط العريضة لأسرار النجاح الخاصة بالعديد من الأشخاص الأكثر نجاحًا. وهي أسرار نادرًا ما تُقدَّم في الجامعات، أو في الاستشارة المهنية أو النفسية. وبتطبيق وتفعيل الأفكار التي أمنحك إياها في هذا الكتاب، أنت أيضًا يمكنك أنْ تصبح مركزًا في شبكة علاقات ستساعدك على النجاح في مختلف جوانب حياتك. بالطبع أنا «مُفرِط» في جهودي للتواصل مع الآخرين، وقد أقوم بهذه الأشياء بشكل استثنائي. لكن مجرد السعي للتواصل مع الآخرين، وإدراك أنَّ لا أحدًا ينجح وحيدًا، مجرد هذا هو أمر كافٍ لترى نتائج مُذهلة، وبسرعة.

الجميع لديهم الإمكانية في أنْ يصبحوا متواصلين. ففي النهاية، إنْ تمكَّن صبي من ريف بنسلفانيا من الانضمام «للنادي»، يمكنك أنْ تقوم أنت بذلك أيضًا. سأراك هناك.



الفصل الثاني

لا تنشغل بحساب النقاط

«لا يوجد في الواقع شيء اسمه «رجل عصامي» كليًا. نحن جميعُنا مبنيون من آلاف الأشخاص الآخرين. كل شخص أحسَنَ إلينا يومًا ما، أو شجعنا بكلمة طيبة، يصبح جزءًا من شخصيتنا وتفكيرنا، كما يصبح جزءًا من نجاحنا».

چورج بورتون آدمز

عندما أُقدّم بعض المحاضرات والندوات لطلاب الجامعات والدراسات العليا، يسألونني دائمًا: ما هي أسرار النجاح؟ ما هي القواعد الخفية لتحقيق نجاحات عظيمة؟ وغالبًا ما يفضلون أنْ تكون إجاباتي على هذه الأسئلة على هيئة هدية صغيرة مغلفة. ولما لا؟ فقد كنتُ أفكر بالطريقة نفسها عندما كنتُ في سنهم.

«إذًا تريدون أنْ تعرفوا الأسرار الخفية»؟ أقول لهم: «حسنًا، سألخّص لكم مفتاح النجاح في كلمة واحدة: الكرم». ثُم أصمت قليلًا، وأنا أشاهد تعابير أوجه الشباب وهي تنم عن التعجب والتساؤل. نصف المجموعة يظنون أنني أمازحهم، بينما يفكر النصف الآخر أنهم لكانوا استفادوا أكثر إنْ ذهبوا إلى الحانة بدلًا من حضور هذه الندوة.

ثُم أستكملُ حديثي بتوضيح أنني عندما كنت يافعًا، كان أبي -عامل بمصنع الصلب في بنسلفانيا- يريد أنْ يجعلني أحقق أفضل مما حققه هو. وقد صرَّح

حتى عن هذه الرغبة لرجل لم يكُن قابله حينها، رئيس مجلس إدارة الشركة التي كان يعمل بها، اسمه «أليكس ماكينا».

السيد «ماكينا» أُعجِب برغبة والدي بشأني، وساعدني في الحصول على منحة في أحد أفضل المدارس الخاصة في الدولة، التي كان هو عضوًا من مجلس الأمناء فيها.

لاحقًا، السيدة «إلسي هيلمان»، رئيسة الحزب الجمهوري في ولاية بنسلفانيا، التي قابلتها أول مرة بعد أنْ قرأت هي في جريدة «نيويورك تايمز» عن فشلي في الفوز بمنصب في مجلس مدينة «نيو هفين» بينما كنت في أول سنة في جامعة «ييل»، أعارتني بعض المال والنصائح القيمة، وشجعتني بأنْ ألتحق بكلية التجارة.

كما أقول دائمًا للطلاب الآخرين: «عندما وصلت لسنكم، كنت قد مُنحت أحد أفضل الفرص الدراسية في العالم بأكمله، وكل هذا بفضل كرم الآخرين معي».

«لكن هذا هو الجزء الصعب»، أستكمل حديثي: «عليكم أنْ تكونوا مستعدين ليس فقط لتلقّي العون، بل قد تحتاجون أنْ تطلبوا العون بأنفسكم أحيانًا».

عندها أرى تعابير الإدراك المميزة تظهر على وجوههم فورًا. فقد مر جميع أفراد هذه المجموعة بكل تأكيد بتجربة احتاجوا فيها أنْ يطلبوا العون ليحصلوا على مقابلة من أجل وظيفة ما، أو تدريب عملي، أو نصيحة مجانية. أغلبهم كان مترددًا لطلب هذا العون. عليك أنْ تصبح مستعدًا لطلب العون بنفس قدر استعدادك لتقديمه، وإلا سيكون لديك نصف المعادلة فقط.

هذا ما أعنيه بالتواصل. إنها عملية مستمرة من العطاء والتلقّي، وعملية مستمرة من تقديم المساعدة وطلبها عند الحاجة. فعندما تساعد الناس على

التوصل مع بعضهم، وعندما تقدم وقتك وخبراتك وتشاركهما بسلاسة مع الآخرين. تصبح «الكعكة» أكبر للجميع.

قد يبدو هذا المنظور المبني على مبدأ «كما تَدين تُدان» ساذجًا بالنسبة لهؤلاء الذين يرون عالم الأعمال والتجارة بعيون متشائمة. لكن بالرغم من أنَّ دور الكرم وقوة تأثيره ليست محل تقدير ولم تُطبق بعد في عالم الشركات بأمريكا، فإنَّ قيمته مُثبتة في عالم التواصل والعَلاقات.

أنا أستمتع بإعطاء النصائح والاستشارة المهنية، وكأنها هواية خاصة. وقد قمت بهذا مع مئات من الشباب والشابات اليافعين، وأشعر بمقدار هائل من الرضا والسعادة عندما أتلقى منهم لاحقًا أخبارًا بشأن تقدُّمهم ونجاحهم المهني. أحيانًا يكون لديَّ القدرة على أنْ أصنع فارقًا كبيرًا في حياة شخص ما، أنْ أمنحه فرصة في مقابلة أو أقوم بتزكيته وبترجيحه لوظيفة ما. هذه الأفعال البسيطة التي قد تكون نقاطَ تحول في حياة الإنسان. لكن غالبًا ما تُرفض مبادرتي. فهذا الشخص (المُتلقي) قد يقول: «آسف، لا أستطيع قبول هذا الجميل أو الخدمة، لأني قد لا أقدر على ردها لك أبدًا»، أو قد يقول: «من الأفضل لي ألا أكون مرتبطًا بأحد، لذا أعتذر عن الفرصة». وأحيانًا قد يحاول هؤلاء الشباب أنْ يعرضوا بطريقة ما أنْ يردوا هذا الجميل في الوقت نفسه. بالنسبة إليَّ، لا شيءَ يثير غيظي أكثر من هذا الجهل بطبيعة الأمور. وهذه المشكلة ليست متعلقة أيضًا بجيل مُعين، فقد واجهت ردودَ فعل مماثلة من مختلف الأعمار والوظائف في جميع أنحاء العالم.

شبكات العَلاقات تعمل بالتحديد بفضل إدراكنا أنَّ هناك احتياجًا متبادلًا. فهنالك نوع من الإدراك الضمني أنَّ استثمار الوقت والجهد في بناء العَلاقات الشخصية مع الأشخاص المناسبين سيؤدي في النهاية إلى الفائدة. أغلبية «الطبقة العليا» في كل المجالات هم في هذا المكان لأنهم يعرفون أهمية هذا المبدأ، بالفعل هم استخدموا قوة شبكتهم من الأصدقاء والمعارف ليصلوا إلى مكانتهم العليا تلك.

لكن لتتمكن من فعل هذا، عليك أولًا التوقف عن حساب النقاط. فلا يمكنك تكوين شبكة معارف وعَلاقات دون أنْ تعمل على توصيلهم بعلاقات أخرى. كلما ساعدت أناسًا أكثر؛ زاد مقدار العون والمساعدة التي ستحصل عليها. إنها الظاهرة نفسها التي أدت إلى النجاح الخارق لمواقع التواصل الاجتماعي، فكلما أصبحت على تواصل مع أناس أكثر واستخدمت هذه الشبكة؛ أصبحت الشبكة أكثر قيمة. على سبيل المثال، أنا لديَّ الآن جيش صغير من الذين قدمت لهم الاستشارة المهنية سابقًا في مختلف المجالات الوظيفية، وهم يساعدونني الآن في مساعدة الشباب اليافع الذين يأتون إليَّ اليوم.

هذه المبادئ ليست هراء عن الحب والعطاء، بل هي أساسيات صلبة يتمسك بها كل من يريد أنْ ينجح مهنيًّا. في السابق، في العصر الصناعي، كانت الأفضلية التنافسية تُكتسَب عن طريق عملية إعادة الهندسة وتطوير التصميم للعمليات والنُّظُم. أما اليوم، فهي تُكتسَب عن طريق تحسين وتقوية العَلاقات.

المعلومات، على عكس الموارد المادية، هي سائلة، قد تُكتشَف أو تُتَداول في أي وقت، وقد تصبح منتهية الصلاحية في أي وقت. لضمان الحصول على أفضل معلومات متاحة عند اللزوم، يتطلب الأمر براعة في التعاون، التواصل والإبداع المشترك، في عملية مستمرة من هندسة العَلاقات والشبكات.

نحن نعيش في عالم مترابط. حتى المنظمات الفاشلة تسعى في كل فرصة ممكنة لتشكيل تحالفات إستراتيجية. والذين يعملون في مجالات «أعمال حرة» يكتشفون الآن أنَّ عليهم أنْ يتعاونوا مع غيرهم لتحقيق أهدافهم. الآن أكثر من أي وقت مضى، السيناريوهات التي تؤدي إلى فوز جهة واحدة فقط على حساب الأخرى تكاد تكون معدومة، وستنتهي على المدى البعيد إلى «خسارة» الطرفين. الحلول التي تؤدي إلى ربح الطرفين أصبحت الواقع الجديد في هذا العالم المتشابك. لقد تغيرت اللعبة.

في سنة ١٩٥٦، وضَّحَ المؤلف «William Whyte» في كتابه الأكثر مبيعًا «رجل المؤسسة» سمات العامل الأمريكي النموذجي. فقد ارتدينا بذلتنا الرمادية من أجل الشركة الكبيرة، وقدمنا ولاءنا المهني في مقابل استقرارنا الوظيفي. كان الأمر مثل عبودية مُمجدة، تمنح العامل القليل من الخيارات والقليل من الفُرص. لكن اليوم، لا تعرض المؤسسات الوظيفية الكثير من الولاء للعامل، وكذلك لا يُعطي العامل أي ولاء للشركة. وحياتنا المهنية لم تَعد مسارًا محددًا نتقدم فيه، بل أصبحت مناطق تُكتشَف. أصبحنا الآن موظفين أحرارًا، ومستثمرين، وصناع محتوى، كل منا له علامته التجارية الخاصة.

العديد من الناس تكيفت مع هذه الأوضاع الجديدة بالإيمان القديم نفسه، بأنَّ الأمور تُدار بقانون الغابة والبقاء للأقوى والأشرس. لكن هذا بعيدٌ تمامًا عن الواقع.

في الزمن السابق كانت شركاتنا توفر لنا الولاء والكرم داخل مكان العمل. أما اليوم، علينا أنْ نجد هذه الأشياء في شبكة عَلاقتنا الخاصة. كما أنَّ نوع الكرم والولاء المهني الأعمى تغير، فقد أصبح الولاء أكثر حميمية والكرم أكثر شخصية، وهو نوع الكرم والولاء الذي تكْنه لزملائك، وأصدقائك وعملائك.

في العشر السنوات الماضية، قام علماء الأعصاب، والأطباء النفسيون، وكذلك الاقتصاديون، بطفرات علمية مذهلة في مجال دراسة: «**لماذا يعيش بعضنا ويزدهر في حياة سعيدة وصحية، بينما البعض الآخر لا**». وما أصبح واضحًا هو إننا لسنا على اتصال فقط بالآخرين، بل إننا في الحقيقة نتاجٌ لشبكة العَلاقات التي نتواصل معها. أي أنَّ مَن تعرفه يُحدِّد ماهيتك، ما تشعر به، كيف تتصرف، وماذا تُحقق.

كما قالت مجلة «Wired» في عنوانها الرئيسي في عام ٢٠١٠: «**سر الصحة والسعادة؛ أصدقاء سعداء وأصحاء.. البيانات العلمية على مدار نصف قرن أظهرت أنَّ القوة مثل العدوى تنتقل عبر العَلاقات الاجتماعية**».

للأسف، العديد من الناس يدفنون رأسهم في الرمال ويحاولون العيش وكأننا ما زلنا في عام ١٩٥٠. ونحن لدينا ميل لإضفاء لمحة رومانسية على الاستقلال الشخصي ونرى الفردية كفضيلة. لكن من واقع خبرتي الشخصية، هذه المفاهيم تقتل الحياة العملية. وكأنَّ الفردية التامة هي طوق نجاة مصنوع من الرمل. فالأشخاص المستقلون الذين لا يمتلكون المهارة ليفكروا ويتصرفوا بشكل جماعي قد يكونون منتجين جيدين بمفردهم، لكن لن يراهم أحدٌ كقادة كفء أو أعضاء فريق جيدين. وسيؤدي هذا إلى ركود أو انهيار حياتهم المهنية سريعًا.

دعوني أُقدِّم لكم مثالًا على ذلك: عندما كنت في شركة «Deloitte»، كنت أعمل على مشروع يخص أكبر مؤسسة راعية صحية في البلد، «Kaiser Permanente»، مما دفعني للسفر مرارًا وتكرارًا بين مقرّي الشركة في سان فرانسيسكو وفي لوس أنجلوس. ثُم في عطلة نهاية الأسبوع أعود لمنزلي في شيكاغو.

في هذا الوقت بدا لي منذ البداية أنَّ ما أتمناه هو أنْ يكون عملي في مجال الاستشارة التجارية هو سبيل للوصول إلى مجال آخر. وعندما كنت في لوس أنجلوس بدأت أفكر كيف يمكنني أنْ أبدأ بفتح سبل في مجال الترفيه. لم أكُن أنوي أنْ أحقق أي شيء محدد في هذا المجال. كنت فقط أعرف أنني مهتم به، وأردت أنْ أتمكن من دخول الأماكن الخاصة في «هوليوود» دون أنْ أكونَ في مهمة عمل رسمية.

«Ray Gallo» صديقي المُقرَّب من أيام الجامعة كان متدربًا في مجال القانون في لوس أنجلوس، فقررت أنْ أتصل به لأحصل على نصيحته: **«مرحبًا يا راي، مَن تعرف في مجال الترفيه يمكنه مساعدتي أو إرشادي بشأن الدخول في هذه الصناعة؟ هل تعرف أي أحدٍ قد يكون مُهتمًا بلقاء قصير على الغداء»؟**

رد راي: «هناك شاب اسمه «David» تعرفت إليه من خلال معارف مشتركة، اتصل به».

كان ديفيد مستثمرًا ذكيًّا يقوم ببعض الصفقات المبدعة في هوليوود. بالتحديد، كان لديه صلة قوية بأحد المسؤولين التنفيذيين في إحدى شركات التصوير، وكنت على أمل أنْ أتعرف إلى كليهما.

تقابلنا أنا وديفيد لشرب القهوة في مقهى بسانتا مونيكا. كان يرتدي ملابس غير رسمية لكنها فاخرة، بينما كنت أرتدي أنا بذلة وربطة عنق، ملابس تناسب منصب المستشار الذي كنت أشغله حينها.

بعد فترة لا بأس بها من تبادل الحديث، سألت ديفيد سؤالًا مُهمًّا: «أفكر أنْ أعمل في صناعة الترفيه يومًا ما. أتعرف أحدًا يمكنه أنْ يساعدني بنصيحة»؟ لقد كنت صديقًا مُقربًا لصديقٍ مُقرب له. فبدا طلبي بسيطًا بالنسبة لمستوى قوة لقائنا.

- «نعم أعرف أحدًا. إنها رئيسة تنفيذية في شركة «Paramount».

«عظيم! أود أنْ أقابلها». ثُم قلتُ بحماس: «هل هناك أي فرصة لأنْ تقوم بترتيب لقاء تَعَرُّف صغير؟ ربما تبعث لها برسالة إلكترونية»؟

«كلا، لا يمكنني فعل هذا». قال بوضوح مباشر.

صدمني رده، وظهرت الصدمة على وجهي.

- «اسمع يا كيث، هذا هو الوضع. في الأغلب سأحتاج شيئًا ما من هذا الشخص أو أحتاج أنْ أطلب منه خدمة شخصية. وأنا لست مستعدًا أنْ أستنفد رصيدي مع هذا الشخص عليك أو على أي أحد آخر. يجب عليَّ أنْ أحتفظ بهذا الجميل لنفسي. أنا آسف. أتمنى أنْ تتفهم».

لكني لم أتفهم. وما زلت لا أفهم هذا المنطق. فكلامه كان عكس كل شيء أعرفه. لقد رأى العَلاقات كأشياء محدودة، مثل كعكة يمكن تقطيعها لأجزاء محددة فقط. فإنْ أخذت أنا قطعة، أصبح لديه عددٌ قطع أقل. لكني كنت أعرف أنَّ العَلاقات هي كالعضلات، كلما استخدمتها؛ زادت قوة.

شخصيًا، إنْ كنت سأستقطع من وقتي لأقابل شخصًا ما، كنت سأحاول أنْ أساعده على النجاح. لكن ديفيد كان منشغلًا بحساب النقاط. فقد كان يرى كل لقاء اجتماعي من وجهة نظر العوائد المتناقصة. فبالنسبة له رأى أنَّ هناك مقدارًا صغيرًا ومحدودًا وقابلًا للنفاد من الكرم والخير في أي عَلاقة.

ما فشل ديفيد في استيعابه هو أنَّ ممارسة الكرم تبني الكرم. هذا هو المفهوم الذي بدا أنَّ ديفيد لم يتعلمه قط.

«**Jack Pidgeon**»، الرئيس السابق لمدرسة «**Kiski**» التي قضيت فيها المرحلة الثانوية في بنسلفانيا، علمني هذا الدرس. فقد بنى مؤسسة كاملة بفضل سؤاله للناس «**كيف يمكنني مساعدتك**»؟ بدلًا من «**كيف يمكنك مساعدتي**»؟

إحدى المرات العديدة التي ساعدني فيها جاك، عندما كنت في الجامعة، كان قد تم اختياري لأعمل في الصيف لصالح سيدة مرشحة على مقعد كونجرس، تُنافس شابًا يافعًا من عائلة كينيدي[1]. منافسة أحد أفراد عائلة كينيدي الشهيرة في بوسطن (حيث لديهم أكبر قدر من الداعمين والمحبين) كان يُعتبر من قِبَل العديد معركة خاسرة. لكني كنت يافعًا وأرعن ومستعدًا للقتال.

للأسف، لم يكُن لدينا الوقت الكافي لنرتدي دروعنا استعدادًا للقتال، واضطررنا أنْ نرفع راية الاستسلام البيضاء سريعًا. لم يمر شهر على حملتنا حتى نفدت نقودنا. فتم طردي حرفيًا أنا وثمانية شباب جامعيين آخرين خارج غرفة الفندق الخاصة بنا، التي كانت أيضًا المقر الرئيسي لحملتنا، بسبب تأخر دفع تكاليف الغرفة لمدة طويلة.

قررنا أنْ نُجهز حقائبنا الصوفية ونستأجر عربة تذهب بنا إلى واشنطن، كنا نأمل ببراءة أنْ ننضم إلى حملة أخرى. كم كنا ساذجين!

---

(١) عائلة كينيدي: هي من العائلات المعروف عنها قوتها في المجال السياسي في أمريكا. أبرزهم الرئيس الأمريكي جون كينيدي. المترجم.

في منتصف الليل، عند محطة استراحة مجهولة في الطريق إلى واشنطن، اتصلت بالسيد «Pidgeon» من هاتف أرضي في الشارع. وضحك عندما أخبرته بوضعنا. ثم بدأ بالقيام بما كان يفعله طوال السنوات مع خريجي «Kiski»، فتح أجندة أرقامه وبدأ بعمل المكالمات.

أحد الأشخاص الذين اتصل بهم كان «Jim Moore»، خريج من «Kiski»، وكان مساعد المستشار التجاري للرئيس رونالد ريجان. بمجرد وصولنا إلى واشنطن، كان قد دبر لنا جميعًا أماكن إقامة ووظائف صيفية لنعمل فيها. وأنا متأكد أنَّ السيد «Pidgeon» قد ساعد «Jim» عندما كان يمر بالظروف نفسها يومًا ما.

كان السيد «بيدجيون» يعلم أهمية تقديم الأشخاص إلى بعضهم، تقديم خريج من «Kiski» إلى خريج آخر من المدرسة نفسها. كان يعلم أنَّ هذه العلاقات لن تُفيد فقط حياتنا الفردية، بل ستؤدي أيضًا إلى منافع للمؤسسة (أي المدرسة) الفقيرة التي كان يحاول إنشائها. وقد تحقق ذلك بالفعل، أنا و Jim كلانا الآن ضمن أعضاء مجلس الإدارة في مدرستنا القديمة. وإنْ رأيتم حالة المدرسة عندما استلمها بيدجيون، بالكاد ستصدقون أنَّ هذه هي المدرسة نفسها اليوم، مع ملاعبها الواسعة، ومركز الفن والثقافة الخاص بها، والتكنولوجيا المتاحة بها التي تجعلها شبيهة بـ «MIT» الشهيرة.

النقطة التي أريد إيصالها هي أنَّ العَلاقات تُقوَّى بالثقة، والمؤسسات تُبنى على أساس الثقة. ويمكنك أنْ تكتسب ثقة الآخرين ليس عن طريق طلب المساعدة من الآخرين، بل عن طريق تقديم العون والمساعدة لهم. بمعنى آخر، عملة التواصل الحقيقي هي الكرم وليس الطمع.

عندما أُفكر في كل مَن علمني دروسًا لا غنى عنها بشأن تكوين عَلاقات طويلة الأمد (مثل أبي، والسي، ومُرشديَّ الشخصيين، والطلاب الذين أتواصل معهم، والسيد بيدجيون، وباقي الزملاء الذين أعمل معهم) أستطيع أنْ ألخِّص عدة مبادئ أساسية:

• التجارة والأعمال تنحسر وتفيض في دورات عديدة. إنما أصدقاؤك وشركاؤك في العمل باقون. في الأغلب سيأتي يوم تسمع فيه: **«أنا آسف لأني أخبرك هذا...»** سيكون يومًا عصيبًا بلا شك. لكن التجربة ستكون أهون بكثير إنْ تمكنت من القيام ببعض المكالمات لتدخل مكتب شخص ما وتسمع: **«لقد كنت أنتظر هذا اليوم منذ فترة طويلة... مبارك»**. تبحث عن الأمان المهني؟ الخبرة لن تنجيك في الأوقات الصعبة، ولا كذلك العمل بكد أو الموهبة. إنْ كنت تحتاج للعمل، أو للمال، أو للنصيحة، أو للمساعدة، أو للقيام بصفقة ما، هناك مكان مضمون واحد فقط لإيجاد هذه الأشياء... الشبكة الخاصة بك من الأصدقاء والمعارف.

• لا داعي لتشغل بالك إنْ كنت ستتلقى خدمة أو تقدمها. ولا فائدة من حساب النقاط بشأن الأفضال التي لك والتي عليك. من يكترث لهذه الأشياء؟ هل سيذهلك إنْ أخبرتك أنَّ «ديفيد» الذي كان «جزءًا من هوليوود» لم يَعد ناجحًا الآن؟ لقد كدس المعارف مجرد تكديس حتى نظر حوله ليجد أنَّ ليس هناك ما يمكن تكديسه. الآن بعد عشر سنوات من لقائي معه، لم أتلقّ أي أخبار عنه، وكذلك كل من أعرفهم لم يسمعوا شيئًا عنه منذ مدة طويلة. كالكثير من المجالات، مجالُ الترفيه مجالٌ صغيرٌ.

الملخص المفيد هو أنَّ عليك أنْ تُقدِّم أولًا قبل أنْ تفكر في أنْ تأخذ. ولا تحسب النقاط أبدًا. إنْ كانت تصرفاتك مليئة بالكرم؛ ستحصل مع مكافأتك مع مرور الوقت.

• عالم الأعمال سلس وتنافسي بشكل كبير، الذي كان مساعدًا أمس قد يكون مديرًا غدًا. العديد من الشباب الذين كانوا يعملون عندي كمساعدين، الآن يتعاملون معي من مناصب عليا. تذكر أنَّ من الأسهل

لك أنْ تتقدم وظيفيًّا عندما يكون هؤلاء الذين أقل منك درجة راضين عنك ويساعدونك في التقدُّم، بدلًا من أنْ يتمنوا لك السقوط.

الآن أصبح كل منا يُعتبر هو نفسه ماركته المسجلة الخاصة، فقد ولَّت تلك الأيام التي كانت فيها قيمتنا كموظفين مرهونة بولائنا للشركة التي نعمل بها. الشركات تقوم باستخدام التسويق لتتمكن من بناء عَلاقات قوية ومستدامة مع عملائها. واليوم في ظل هذا النظام الاقتصادي الانسيابي، عليك أنت أيضًا القيام بهذا.

بل يمكن القول إنَّ عَلاقاتك مع الآخرين هي أحد أهم وأقيم ممتلكاتك الشخصية.

- ساهم في نجاح الغير. هذا الأمر أشبه بمعجزة النمو. قدِّم وقتك، ومالك وخبرتك في سبيل نمو ونجاح أصدقائك ومجتمعك.

في أثناء تفكيري فيما فعله لي السيد بيدجيون وللعديد من الآخرين، وميراث الكرم الذي سيتركه خلفه، أصبحتُ متأكدًا أنَّ مشاركة ما تعلمته منه مع الآخرين، هو أفضل طريقة لشُكره على كل ما فعله.

شكرًا مجددًا أيها السيد بيدجيون.



الفصل الثالث
ما هي مهمتك؟

«هل يمكنك أنْ تخبرني أي اتجاهٍ أسلك إذا سمحت»؟ قالت أليس.

«هذا يعتمد بشكل كبير على أين تريدين الوصول» رد القط.

«لا أكترث كثيرًا إلى أين...» قالت أليس.

«إذًا لا يهم أي اتجاهٍ تسلكين» قال القط.

مغامرات أليس في بلاد العجائب

لويس كارول

هل تريد أنْ تصبح رئيسًا تنفيذيًّا أم عضوًا في مجلس شيوخ (سيناتور)؟
هل تريد أنْ تكون الأفضل في مهنتك أم ولي الأمر الأفضل في مدرسة ابنك؟
هل تريد أنْ تجني الكثير من المال أم يصبح لديك الكثير من الأصدقاء؟

كلما كنتَ محددًا بشأن ما تريد أنْ تفعله؛ أصبح الأمر أسهل في وضع إستراتيجية لتحقيقه. وجزء من هذه الإستراتيجية بالطبع، هو تأسيس وتوطيد عَلاقات مع الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك في تحقيق ما تريده. كل شخص ناجح قابلته في حياتي كان يقوم، بصورة أو بأخرى، بتحديد أهدافه بحماسة. الرياضيون الناجحون، والرؤساء التنفيذيون، والمديرون، والقياديون المميزون، ومتخصصو المبيعات المحترفون، جميعهم يعرفون ما يريدون تحقيقه في الحياة، ويسعون لتحقيقه.

كان أبي دائمًا يقول: **«لا أحد يصبح رائد فضاء بالصدفة».**

تركيزي على وضع الأهداف وتحديدها بدأ مبكرًا. عندما كنت طالبًا في جامعة «**Yale**» كنت أريد أنْ أصبح سياسيًّا، الحاكم المستقبلي لولاية بنسلفانيا. لقد كنت محددًا إلى هذه الدرجة، وساذجًا إلى هذه الدرجة أيضًا. لكنني كنت أعلم أنه كلما كان هدفي صلبًا وواضحًا؛ كان بإمكاني أنْ أحققه. في سنتي الثانية في الجامعة، أصبحت رئيس اتحاد الشعبة السياسية في جامعة ييل؛ حيث تدرب العديد من الطلاب قبل أنْ يبدأوا حياتهم السياسية.

عندما أصبحت مُهتمًّا بالانضمام إلى أخوية (ناديرجال)، لم ألتحق بأول مؤسسة أخوية تخطر في بالي، بل بحثت كثيرًا عن أكثر أخوية لديها خريجين نجحوا في مجال السياسة. وكان لدى أخوية «**Sigma Chi**» تاريخٌ عريقٌ، ومجموعة خريجين من القادة المثيرين للإعجاب. لكن «**Sigma Chi**» لم يكُن لديها شعبة في جامعة ييل حينها. لذا أسسنا لها شعبة في الجامعة.

في النهاية، ترشحت على عضوية مجلس الاستشارة الخاص بمدينة «**New Haven**». خسرت في الانتخابات، لكنني تعلمت الكثير وقابلت العديد من الناس بما فيهم «**William F. Buckley**» وحاكم ولاية بنسلفانيا «**Dick Thornburg**»، وكذلك رئيس جامعة ييل «**Bart Giamatti**». زُرت «**Bart**» عدة مرات حتى وفاته. لقد كان يُعتبر المرشد الحكيم وكنز النصائح والمعارف الخاص بي. حتى في هذا الوقت المبكر من حياتي، كنت أدرك أنَّ شيئًا بسيطًا مثل تحديد الأهداف بوضوح يمكنه تمييزي عن الزملاء الذين كانوا يمضون الأيام في الجامعة بشكل عادي، منتظرين أنْ يحدث لهم شيءٌ ما. ولاحقًا، طبقتُ هذه الخاصية بحزم أكبر.

في «**Deloitte & Touche**»، على سبيل المثال، كانت هذه أحد الأشياء التي تميزني عن المستشارين الآخرين، أنني كنت أعلم باحتياجي إلى مجال تركيز مُعين، ومسار محدد أصب كل طاقتي فيه. مقالة كُتِبَت من قِبَل «**Michael**

Hammer» أعطتني هذا التركيز. كانت أفكاره بشأن «إعادة تصميم الشركات» مدوية في عالم الأعمال، وكانت على مشارف خلق مجال استشاري جديد.

هذه كانت فُرصة أنْ أصبح خبيرًا في مجال جديد نسبيًّا، وكان الطلب عليه في ازدياد بشكل هائل. قرأت كل الأبحاث وحضور كل الندوات والمؤتمرات المتعلقة بالموضوع. أينما ذهب «Michael Hammer» كنت أذهب أنا. لحسن الحظ، مع الوقت توقف عن اعتباري غريبًا وبدأ باعتباري تلميذًا وصديقًا. عَلاقتي بـ «مايكل هامر»، ومعرفتي المتنامية في المجال، ساعدتني في إنشاء عَلاقة أكثر قوة بين الشركة التي كنت أعمل فيها، وبين أحد أفضل المفكرين في عالم الأعمال أي «مايكل هامر». شهرة «Deloitte» ذاعت وجرّ ذلك الأرباح على الشركة، بعدما أصبحت إحدى الشركات الرائدة في مجال إعادة تصميم الشركات التجارية. ومع هذا النجاح. بدأت حياتي المهنية، والتي بدت قبل ذلك راكدة، بدأت في الازدهار.

عدد لا يُحصى من الكتب عن تحديد الأهداف كُتِبَت خلال العقد الماضي. نعم، الموضوع فعلًا على هذا القدر من الأهمية. مع مرور السنين، طورتُ عملية تحديد الأهداف الخاصة بي على شكل ثلاث خطوات. لكن السر يكمُن في جعل تحديد الأهداف عادة، إنْ تمكنت من هذا، سيصبح تحديد الأهداف جزءًا من حياتك، إنْ لم تقُم بهذا؛ ستذبل المهارة وتموت.

الخطوة الأولى: اعثر على شغفك

أفضل تعريف لكلمة «هدف» سمعته مرة من مسؤولة مبيعات ناجحة بشكل باهر، قالت: «الهدف هو حلم لكن بموعد محدد» (A goal is a dream with a deadline). هذا التعريف الرائع يحمل في طياته نقطة في غاية الأهمية. قبل أنْ تبدأ بكتابة أهدافك، يجب أنْ تعرف أولًا ما هو حلمك. والا ستجد نفسك متجهًا نحو شيء لم تكُن ترغب في الذهاب إليه.

الأبحاث تشير إلى أنَّ أكثر من ٥٠٪ من الأمريكان ليسوا سعداء في حياتهم المهنية. العديد من هؤلاء هم في أوضاع جيدة، لكنهم في أوضاع جيدة في مجال لا يستمتعون به. كيف نُورِّط أنفسنا في ظروف مماثلة؟ هو أمر ليس صعبًا على الفهم. فالناس يرتبكون بشأن القرارات التي يودون اتخاذها بشأن العمل، والعائلة، والمستقبل. فهناك خيارات أكثر من اللازم. فينتهي بنا الأمر ونحن نصب اهتمامنا على مواهب لا نملكها، ووظائف لا تناسبنا. معظمنا يقبل بأي شيء رماه القدر علينا، دون أنْ نسأل أنفسنا أسئلة في غاية الأهمية.

هل جلست يومًا وفكرت بجدية ماذا تحب؟ ما هي الأشياء التي تقوم بها بشكل جيد؟ ما الذي تريد تحقيقه في الحياة؟ ما هي العواقب التي تمنعك من تحقيق هذا الشيء؟

معظم الناس لا يسألون أنفسهم هذه الأسئلة. فهم يقبلون بـ «ما يجب أنْ يفعلوه بدلًا من أنْ يحاولوا أنْ يعرفوا ما الذي يريدون أنْ يفعلوه».

جميعنا لدينا أشياء نحبها. لدينا نقاط ضعف، ونقاط قوة وإمكانيات مُعينة. ويجب علينا أنْ نأخذ كل هذا في الاعتبار لنعرف أين تتلاقى مواهبنا ورغباتنا. نقطة الالتقاء هذه أسمِّيها «الشعلة الزرقاء» وهي النقطة التي يتلاقى فيها شغفك وإمكانياتك. عندما تكون الشعلة الزرقاء مشتعلة داخل أي شخص، تكون قوة دفع هائلة تُحركه باتجاه ما يريد أنْ يحققه.

أنا أرى أنَّ «الشعلة الزرقاء» هي نقطة الالتقاء بين المهام والرغبات الشخصية، وهذه النقطة يجب أنْ تكون مبنية على تقييم واقعي للقدرات الشخصية. هذه الشعلة تساعدك في تحديد هدفك الحياتي، سواء كان أنْ تعتني بكبار السن، أو أنْ تكوني أُمًّا، أو أنْ تكون مهندسًا استثنائيًا، أو كاتبًا أو موسيقيًّا. أنا أؤمن أنَّ كل شخص لديه مهمة محددة بداخله/ بداخلها، فهي قادرة على أنْ تُعلِّم صاحبها.

«Joseph Campbell»، مَن صاغ جملة «اتبع شغفك» في بدايات الـ١٩٠٠، كان طالب دراسات عليا في جامعة «Columbia». وقد أراد أنْ تكون «شعلته الزرقاء» أنْ يدرس الميثولوجيا الإغريقية، عندما قالوا له: **«لا يوجد هذا التخصص»،** قرر أنْ يصمم طريقه الخاص.

بعد التخرج، انتقل ليسكن في كوخ في مدينة «Woodstock» بنيويورك، وخلال خمس سنوات لم يقُم بأي شيء سوى القراءة من التاسعة صباحًا حتى السادسة أو السابعة مساءً. لم يكُن هناك مسار مهني محدد «لمحبي الميثولوجيا الإغريقية». كامبل خرج من كوخه بقدر عظيم من المعرفة والثقافة، لكنه لم يكُن لديه بعد أي فكرة عما سيفعله في حياته. وقد أصر على أنْ يستمر في اتباع شغفه بشأن الميثولوجيا في جميع الأحوال.

مَن كان يقابله في هذه الفترة؛ كان يُذهَل من مقدار حكمته وشغفه. في مرة دُعِيَ لإلقاء محاضرة في جامعة «Sarah Lawrence». وقد توالت المحاضرات بعد ذلك، حتى أتى يوم بعد ٢٨ سنة وجد جوزيف كامبل نفسه فيه مفكرًا وكاتبًا مشهورًا وبروفيسور في الميثولوجيا، وأصبح يفعل ما يحبه في مجال شغفه.

كامبل قال: «إنْ اتبعت (شغفك) فأنت تضع نفسك على طريق كان ينتظرك طوال الدهر، وتصبح الحياة التي تعيشها هي الحياة التي من المفترض أنْ تعيشها».

إذًا، كيف تجد شغفك؟

كان كامبل يؤمن أنَّ بداخل كل إنسان معرفة فطرية بما يريد أنْ يفعله في حياته، يجب علينا البحث عنها فقط. وأنا شخصيًّا أتفق مع دكتور كامبل، فأنا مقتنع أنَّ كل القرارات الصحيحة تنبع من المعلومات الصحيحة. أنْ

تجد شغفك، وبركتك، وشعلتك الزرقاء، هو الشيء نفسه. هناك مصدران أساسيان لإيجاد المعلومات الصحيحة. أول مصدر موجود بداخلك، والمصدر الآخر موجود بداخل من حولك.

أولاً: ابحث في الداخل

هناك العديد من الطُرق لتقوم بتقييم ذاتي لأهدافك وأحلامك. بعض الناس يصلون. الآخرون يتأملون أو يقرأون. البعض يتمرنون جسديًا، والبعض يسعون لقضاء وقت طويل في العُزلة.

الشيء المُهم في عملية البحث الداخلي هو أنْ تقوم بهذا دون قيود، وشكوك، ومخاوف، ودون توقعات بشأن «ما يجب أنْ تفعله». يجب عليك أنْ تُنحّي جانبًا عقبات الوقت، والمال والظروف.

عندما أكون في الحالة الذهنية المناسبة، أبدأ بوضع قائمة من الأحلام والأهداف، بعضها يكون غير معقول، بينما يكون بعضها الآخر واقعيًا بشكل مُبالغ فيه. لكنني لا أحاول أنْ أقمع أو أستقطع هذه القائمة، أضع كل ما يخطر ببالي على هذه القائمة. بجانب هذا العمود في القائمة أكتب عمودًا آخر يتضمن كل شيء يجعلني سعيدًا وراضيًا: الإنجازات، والأشخاص، والأشياء التي تؤثر فيَّ إيجابيًا. ستجد المفاتيح والأدلة في هواياتك، والمجلات والأفلام والكتب التي تحبها. ما هي النشاطات التي تثير حماسك؟ التي لا تشعر بمرور الوقت وأنت تقوم بها؟

عندما أنتهي من هذا التدريب، أحاول ربط هاتين القائمتين، باحثًا عن نقاط التقاء، وباحثًا عن هذا الإحساس بالشغف والأهمية. إنه تمرين بسيط، لكن نتائجه هائلة.

ثانيًا: ابحث في الخارج

في الخطوة الثانية، اسأل الأشخاص الذين يعرفونك جيدًا ما هي أهم نقاط قوتك ونقاط ضعفك. اسألهم ما هي الخصائص التي يعجبون بها فيك، وما هي الأشياء التي قد تحتاج مساعدة فيها. حينها، ستجد أنَّ المعلومات القيمة التي داخلك وكذلك التي تأتيك من الآخرين، ستعطيك استنتاجات شديدة الأهمية عن نوع المهمة أو المسار الذي يجب أنْ تتبعه.

أحد أعظم الرؤساء التنفيذيين وأنجح المستثمرين يؤمنون بصورة كبيرة بفكرة «الشعلة الزرقاء»، لكنهم في الأغلب لا يُسمونها الشيء نفسه.

«James Champy» الاستشاري المشهور والكاتب المساعد لـ «Reengineering the Corporation»، يقول إنَّ النجاح متعلق أولًا وأخيرًا بأحلامنا. في كتابه «The Art of Ambition» وجد السيد تشامبي أنَّ (الإمكانيات الشخصية) للعديد من الشخصيات الناجحة كـ «Ted-Michael Dell»، و«JackWelch» تكون أقل أهمية من قدرتهم على تحديد مهمة واضحة تكون الدافع لهم في كل شيء يفعلونه في حياتهم.

عندما سأل «تشامبي» مايكل ديل (صاحب شركة ديل الشهيرة في مجال التكنولوجيا) عن مصدر إلهامه لتأسيس شركة ديل للحواسب، تحدث مايكل قليلًا عن السوق التجاري والتكنولوجيا، ثُم توقف وقال: **«أتعلم من أين ظهر هذا الحلم في الواقع»؟** ثم تحدث عن أنه كان يقود سيارته متجهًا إلى الجامعة في شوارع وضواحي هيوستن، وكان يرى الأعلام واللافتات الخاصة بالشركات على المباني الكبيرة وناطحات السحاب. وكان يريد «ديل» أنْ يكون له هذا النوع من الوجود المهني، لأنه كان يرى ذلك رمزًا للنجاح. هذه اللحظة جعلته يريد أنْ يؤسس شركته الخاصة قبل حتى أنْ يكون قد بلغ السن القانوني. والآن، لديه ثلاث علامات تجارية ناجحة.

الطموحات الإنسانية تشبه أسماك «الكوي» اليابانية، فهي تنمو في تناسب مع بيئتها المحيطة، كلما كانت البيئة متهيئة أكثر؛ نمت أكثر. إنجازاتنا تنمو أيضًا في تناسب مع حجم أحلامنا وبحسب مدى تركيزنا على مهمتنا.

أنْ تضع الأهداف، وتجددها، وأنْ تتابع مدى تقدمك تجاه هذه الأهداف، هو من وجهة نظري أقل أهمية من أنْ تقرر عاطفيًا ما هي المهمة التي تريد القيام بها.

لا يحب «ويلش» أنْ أدعو جاك بالحالم يقول تشامبي: **«لكن جاك بالفعل حالم منضبط. فهو لديه القدرة على أنْ يطّلع على مجالات مختلفة ويرى أين تكمُن الفرص فيها».**

الحالمون المنضبطون لديهم جميعًا شيءٌ مشتركٌ: المهمة المحددة. وتكون المهمة في الأغلب خطِرة، وغير تقليدية، وفي معظم الأحوال عسيرة التحقيق. لكنها تظل ممكنة. درجة الانضباط التي يمكنها تحويل الحلم إلى مهمة، والمهمة إلى واقع، تنبع دون أي شك من عملية وضع الأهداف.

الخطوة الثانية: تدوين الأهداف

عملية تحويل مهمتك إلى واقع لا تحدث من تلقاء نفسها. عليك أنْ تبني هذا الواقع من الصفر، كأي نوع من العمل وكأي مشروع. عليك أولًا تخيُّل هذا الواقع، ثم عليك استجماع المهارات، والأدوات والمواد التي ستحتاجها. الموضوع يتطلب الوقت، والمجهود، والتفكير، والإصرار، والاستمرارية والإيمان.

الأداة التي أستخدمها أُسمّيها «خطة تفعيل العَلاقات». في صورتها المبسطة، تتكون هذه الخطة من ثلاثة أجزاء واضحة مميزة: الجزء الأول، مخصص لتحديد وتطوير الأهداف التي ستساعدك في تحقيق مهمتك. الجزء الثاني، مخصص في كيفية ربط هذه الأهداف بالأشخاص والأماكن والأشياء التي

ستساعدك في تحقيق ما تريد. الجزء الثالث، يساعدك في اختيار الطُرق المُثلى للتواصل مع هؤلاء الناس الذين بإمكانهم مساعدتك في تحقيق أهدافك. وهذا يعني أنْ تجد وسطًا للتواصل، لكن الأهم من ذلك هو أنْ تجد طريقة لممارسة الكرم مع هؤلاء الأشخاص.

إنها طريقة بسيطة ومباشرة، لكنها ساعدتني بشكل خارق أنا وفريق مبيعاتي، وكذلك العديد من أصدقائي. أدوِّن على الورقة التالي: في القسم الأول، أضع قائمة بما أريد أنْ أحققه بعد ثلاث سنوات من اليوم. ثُم أعود بالزمن من هذه النقطة عن طريق محطات مُكوَّنة من فترات زمنية مدتها ثلاثة أشهر (تستخدم للأهداف قصيرة الأمد)، وفترات زمنية أخرى مدتها سنة (للأهداف طويلة الأمد). وفي كل نطاق زمني من هذه الفترات، أَضعُ هدفًا برقم ١ وهدفًا برقم ٢. هذه الأهداف هي التي ستساهم في إيصالي إلى المكان الذي أريده بعد ثلاث سنوات.

صديقتي المقربة چيمي، تمنحنا مثالًا جيدًا على هذه الطريقة. كانت چيمي تعاني لإيجاد مسار محدد لحياتها. كان لديها درجة دكتوراه في التاريخ من جامعة هارفارد، وكانت تظن أنها ستُصبح أستاذة جامعية. لكنها وجدت المجال الأكاديمي معقدًا للغاية. ثُم خاضت تجربة في عالم الأعمال. لكنها وجدتها غير مُجدية. فأخذت چيمي إجازة من العمل لعدة أشهر في مانهاتن، وكانت تفكر أين تكون وجهتها في الحياة، حتى خطر لها ذات مرة أنها ترغب في أنْ تُدرِّس الأطفال.

فطلبتُ منها أنْ تُجرب طريقة «خطة تفعيل العَلاقات» الخاصة بي. كانت متشككة في البداية، قالت: **«قد تصلح هذه الأمور لرواد الأعمال، لكني لا أظن أنها ستصلح لي»**. لكنها قررت تجربة الأمر على أي حال.

فبدأت بملء الورقة كان الهدف رقم ١ بعد ثلاث سنوات بالنسبة لها هو أنْ تصبح مُعلمة. وكان الهدف رقم ٢ بالنسبة لها هو أنْ تصبح مُعلمة في مكان

عريق وذي أهمية، ويقع في المنطقة التي تريد أنْ تعيش فيها. ثم بدأت بتحديد أهدافها (١ و٢) قصيرة الأمد.

خلال تسعين يومًا، كانت تريد أنْ تكون على الطريق الصحيح لتُصبح مُعلمة مُعتمَدة للتدريس في المرحلة الثانوية، وأنْ تكون مشتركة في برنامج متخصص في مساعدة المحترفين بخصوص دخولهم إلى مجال التدريس. خلال سنة، كانت تود أنْ تكون موظفة بدوام كامل كمُعلمة محترفة. ووضعت قائمة تضم أفضل المدارس الثانوية في مانهاتن التي ترغب في أنْ تعمل بها.

في الجزء الثاني من الخطة، الذي ينقسم إلى فترات زمنية أيضًا، كان عليها تسمية بعض الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتها في تحقيق أهدافها رقم ١ و٢. بحثت جيمي جيدًا حتى وجدت برنامجًا متخصصًا في إدخال المحترفين في مجالات أخرى إلى مجال التدريس. ووجدت أيضًا أسماء الأشخاص الذين كانوا يديرون المدارس الثانوية التي كانت تريد العمل بها. ثم وجدت رقم مؤسسة تمنح برامج تدريب معتمدة.

خلال أسبوعين فقط، كانت جيمي على الطريق الصحيح. وبدأت ترى العَلاقة المترابطة بين وضع الأهداف والتواصل مع الأشخاص الذين بإمكانهم المساعدة في تحقيق تلك الأهداف. كلما حققت إنجازات أكبر؛ نمت شبكة عَلاقتها في مجال التدريس. وكلما نمت شبكة عَلاقتها؛ أصبحت أقرب وأقرب لتحقيق هدفها طويل الأمد بعد ثلاث سنوات.

جيمي أصبحت الآن مُدرسة تاريخ محترفة في أحد أفضل المدارس الثانوية في أمريكا، مدرسة تقع في بيفرلي هيلز، كاليفورنيا. وهي تحب مهنتها.

المرحلة الثالثة تساعدك أن تقوم بشيئين. أولًا ستساعدك في تحديد أي إستراتيجية (من الإستراتيجيات التي سأعرضها عليك في الفصول اللاحقة) ستكون مناسبة لك. بالنسبة لبعض الأشخاص، ستكون الطريقة المناسبة هي

أنْ تتحدث إليهم مباشرة (كما سأوضح لاحقًا). وآخرون قد تصل إليهم عن طريق أصدقاء مشتركين، البعض الآخر قد يكون أفضل طريقة له أنْ يرتب لقاءَ عملٍ أو موعدًا على العشاء. سأعلمك كل هذه الطُرق المختلفة وأكثر.

لكن الجزء الأهم من المرحلة الثالثة هو إيجاد الطُرق التي تُمكّنك من أنْ تمارِس الكرم مع كل شخص تتواصل معه، وهو الموضوع الذي سنناقشه أيضًا بالتفصيل في الفصول اللاحقة.

هذه العملية يمكن استخدامها من قِبَل أي أحد، أيًا كانت مهنته. بعد إكمال ورقة تدوين الأهداف، ستكون لديك مهمة. كما سيكون لديك أسماء الأشخاص الحقيقيين الذين سيساعدونك في تحقيق هذه المهمة. وستكون لديك طريقة، أو ربما عدة طُرق، للتواصل معهم.

الهدف وراء هذا التمرين هو إدراك أنَّ هناك بالفعل عملية مختصة ببناء العَلاقات. إنَّ الأمر ليس سحرًا، وليس مقتصرًا فقط على الأشخاص الذين يولدون بخصائص شخصية اجتماعية مميزة. التواصل مع الناس يتطلب في الواقع وضع خطة مُسبقة محددة ومن ثَمَّ تنفيذها. وتظل هذه القاعدة قائمة سواء أردت أنْ تكون مُدرسَ تاريخٍ للثانوية، أو أردت أنْ تمتلك مشروعك الخاص.

والأكثر من ذلك هو أنَّ بإمكانك تطبيق هذه الطريقة في التدوين على أي جانب من جوانب حياتك الأخرى. لتوسع شبكة أصدقائك، أو لتصل إلى مستوى تعليمي أعلى، أو لتجد شريك حياتك، أو حتى لتجد الإرشاد الروحاني.

بمجرد أنْ يصبح لديك خطة، ضعها في مكان يمكن رؤيته بصورة مستمرة. وشارِك أهدافك مع الآخرين. هذه أحد أهم الفوائد الناتجة عن وضع أهداف مهنية واضحة. إنَّ لدى كل شخص فُرصًا خفية تنتظر أنْ يصل إليها أحد، وسيتم تقديم هذه الفرص إذا أخبرت الناس بما تريد فعله في حياتك.

ضَعْ خطة لنفسك الآن، قبل أنْ تصل إلى الفصل القادم. شخصيًّا، أحب أنْ أدوّن هذه الأهداف على تليفوني المحمول لأذكّر نفسي بصورة مستمرة بالأشياء التي يجب أن أفعلها، والأشخاص الذين يجب التواصل معهم، لتحقيق هذه الأهداف. قبل عدة سنوات، كتبت نسخة مُصغرة من هذه الأهداف على قطعة من معدن، ووضعتها في محفظتي.

يجب أنْ تكتب أهدافك. تحلَّى بالشجاعة اللازمة لتدوّن نواياك على ورقة. الأمنية التي تُكتَب لا تظل حلمًا. الكتابة تحول الأمنية إلى مسؤولية، والمسؤولية تحول الأمنية إلى هدف.

هذه بعض النقاط التي يجب أنْ تُؤخَذ في الحسبان عند القيام بخطة تفعيل العَلاقات:

- أهدافك يجب أنْ تكون محددة. الأهداف الفضفاضة غير الواضحة تعرقل عملية الفعل واتخاذ القرارات. يجب أنْ تكون الأهداف واضحة ومُفصّلة. ضَعْ الخطوات اللازمة لتحقيق أهدافك، والتاريخ الذي تريد أنْ تحققها فيه، وطريقة القياس التي ستمكّنك من متابعة مستوى تقدُّمك نحو تلك الأهداف. دائمًا أقول لمندوبي المبيعات إنَّ أهدافًا مثل «هذا الربع السنوي سيكون أحسن ربحًا لي على الإطلاق» ليست أهدافًا كافية. يجب أنْ تحدد هل ستحقق ١٠٠ ألف أم ٥٠٠ ألف؟

- يجب أنْ تكون أهدافك قابلة للتصديق. إنْ لم تُصدق أنْ يمكنك الوصول إلى أهدافك، لن تصل إليها. إنْ كان هدفك أنْ تزيد من أرباح شركتك حتى تصل إلى خمسة ملايين في السنة، بينما كانت الأرباح العام الماضي مليونًا واحدًا فقط، إذًا أنت تُجهز نفسك للفشل. بدلًا من ذلك حدد ١,٥ مليون في السنة ومن ثَمَّ قاتل لتحقيق هذا الهدف.

- أهدافك يجب أنْ تكون صعبة ومتطلبة. اخرج خارج نطاق راحتك. ضع أهدافًا تتطلب المخاطرة. عندما تحقق هدفك، ضَعْ هدفًا آخر.

أحد أفضل مندوبي المبيعات الذين قابلتهم في حياتي كان رجلًا يعرفه أبي، اسمه «ليل». كان يبيع الكتب من الباب إلى الباب. كان يضع لنفسه أهدافًا سنوية للمبيعات، ثم يكتب الأهداف ويضعها على باب ثلاجته وعلى مكتبه. ونتيجة هذا الحماس، كان يحقق هذه الأهداف قبل أشهر من التاريخ الذي حدده. فكان يضع بكل بساطة هدفًا آخر. كان الرجل لا يشبع من النجاح أبدًا.

ليل كان يقول: «المُهم هو تحديد الأهداف وليس تحقيقها». قد يكون بائع الكتب الوحيد في بنسلفانيا -أو بالأحرى في أي مكان- الذي مات ثريًّا.

اعمل! فالخطة تُسمى «تفعيل العَلاقات» لسبب وجيه. لتحضير نفسك للماراثون يجب عليك الركض كل يوم. بوجود خطة، يقع الأمر على عاتقك الآن، عليك أنْ تحاول للتواصل كل يوم.

الخطوة الثالثة: شكّل «مجلسًا استشاريًا» شخصيًّا خاصًا بك

لا يمكنك تحقيق الأهداف -ككل شيء أكتبه هنا- وحيدًا. فحتى مع وجود الخطة، تحتاج للدعم الخارجي لتبقى مُركزًا. فمثل أي مشروع تجاري، مهما كانت قوة الخطة، ستستفيد دون أي شك من الاهتمام الخارجي.

وجود مستشار شخصي يقظ ومحترف، أو اثنان أو ثلاثة يساعد كثيرًا، فهم يقومون بدور المراقبة اليقظة، والتشجيع، كما يبقونك تحت المسؤولية. أنا أسمّي هذه المجموعة «مجلسي الاستشاري» الخاص. ساعدني مجلسي في نقطة محورية في حياتي المهنية، عندما تركت شركة «Starwood Hotels and Resorts»، التي تملك مجموعة فنادق ومنتجعات شهيرة مثل «W Hotels and Westin». لقد كنت ضائعًا حينها. فلأول مرة في حياتي المهنية، لم أستطع أنْ أحصل على منصب أو وظيفة، فكان عليَّ أنْ أعيد التفكير في مهمتي.

كنت قد أتيت إلى شركة «Starwood» من شركة «Deloitte» بسبب عرض لا يمكن مقاومته: أنْ أصبح أصغر رئيس تسويق في شركة على قائمة «Fortune ٥٠٠» (وهو الهدف الذي كنت قد حددته لنفسي قبل ثلاث سنوات) وأنْ أعيد تشكيل مجال التسويق من خلال هذه الشركة. لكن وظيفتي الجديدة لم تكُن متماشية مع خطتي.

«Juergen Bartels»، الرئيس التنفيذي في الشركة، الذي وظّفَني، ووعدني حينها أنه سيوجِّهَني ويرشدني لأصبح أحد قادة هذه الشركة في المستقبل. كانت أهدافي بشأن الشركة كبيرة وكانت تتطلب مني أنْ أغيِّر طريقة التفكير الكلية للشركة.

حتى هذا الوقت، كان التسويق في مجال الضيافة والفنادق محليًّا، غالبًا ما يُترَك للفنادق ذاتها وليس الشركات الكبيرة التي تملكها. لكن هذه الطريقة في التفكير كانت تؤدي إلى أنْ يكون هناك تأرجح في مستوى الفنادق التابعة للشركة نفسها، وغياب الاتساق. كانت خطتنا أنْ نجمع مجال التسويق لكل الفنادق التابعة للشركة تحت سقف عالمي واحد. بدلًا من أنْ نترك لكل فندق من فنادقنا حول العالم مهمة ابتكار خطة تسويقه الخاص. أردت أنْ أقوم بمركزة التسويق لنتمكن من إيضاح رسالتنا وهدفنا، وإعطاء علامتنا التجارية صورة متحدة متماسكة. ففي النهاية، كان معظم عملائنا من مجال التجارة العالمية (مسافرين لرحلات تجارية) فكانوا يرغبون باتساق وتطابق أكبر.

لكن بعد تعييني بفترة وجيزة، ترك چورچين العمل. الشركات التجارية، كأي مؤسسة بيروقراطية، تميل لمقاومة التغير، خاصةً عندما لا يكون التغير مدعومًا من الإدارة العليا. فأصبح الأمر واضحًا، إنَّ بعد سنة من عملي، لن أستطيع أنْ أحصل على الدعم اللازم من الرئيس الجديد لأنفذ خطة جذرية بهذا الشكل. وقد أوضح الرئيس الجديد أنه لم يتم إعادة تشكيل الخطة التسويقية للشركة.

كان كل شيء جاهزًا بالنسبة للخطة وبالنسبة لي أيضًا. لكن دون الرغبة اللازمة لتفعيل هذه الخطة واتخاذ القرارات الجريئة التي كانت ستؤدي من وجهة نظري إلى نجاح أكبر للشركة ومنصب أعلى لي، أصبح واضحًا أنني لا يمكنني تحقيق أهدافي هناك.

كنت مصدومًا. تركت العمل مبكرًا يومها وركضت لعدة أميال وسط أشجار حديقة «Central Park». كان التمرين الجسدي أحد أفضل الطُرق التي تساعدني في التفكير بنقاء، لكن بعد عشرة أميال، كنتُ لا أزال مصدومًا.

في الصباح التالي، عندما كنت ذاهبًا إلى العمل، كنت أعلم تمامًا أنَّ مستقبلي في مكان آخر. فكل مميزات المناصب العليا -المكتب الكبير، والفرش المحترم، وسيارة الشركة والسائق الخاص، والعنوان الفخم على الباب- لم تكُن مهمة على الإطلاق إنْ لم أتمكن من تفعيل الخطط والأفكار التي تجعل العمل ممتعًا، ومثيرًا وخلاقًا بالنسبة لي. قدمتُ استقالتي بعدها بفترة قصيرة، وأنا أعلم كذلك أنني إنْ لم أقدمها، كنت لن أستمر طويلًا.

حينها وجدت الوقت اللازم لأضع هدفًا جديدًا. هل عليَّ أنْ أسعى لأصبح مدير تسويق مُجددًا وأثبت نفسي عن طريق بناء شركات أكبر وأكثر نجاحًا. وأساعد هذه الشركات في الحصول على المزيد من الشهرة والأرباح؟ أم عليَّ أنْ أطمح لأعلى من هذا؟ كان هدفي الأكبر هو أنْ أصبح رئيسًا تنفيذيًا. لكن نادرًا ما يحقق العاملون في مجال التسويق هذا الإنجاز. كنت قد أمضيت معظم حياتي المهنية وأنا أحاول أنْ أقنع الإدارة العليا أنَّ قسم التسويق يجب أنْ يؤثر على جميع الأقسام والنشاطات الأخرى، لكنني لم أكُن مسؤولًا عنهم كلهم.

لأنجح بالفعل في تحويل علامة تجارية بشكل كامل، كان عليَّ أنْ أصبح الرئيس التنفيذي. الآن، إنْ اخترت أنني أريد أنْ أصبح رئيسًا تنفيذيًا، ماذا

كان يجب عليَّ تعلمه؟ ما هي الفرص لأحصل على وظيفة بهذا المستوى. ما هي المخاطر المحتملة والتضحيات اللازمة؟

في الحقيقة، لم تكُن هذه الأسئلة واضحة لي في هذا الوقت. ففي ظل خيبة أملي، بعد سنوات عديدة من العمل المستمر والخطط الواضحة، شعرت لأول مرة أنني ضائع. كان عليَّ أنْ أعرف مُجددًا ما أريد أنْ أفعله، كما كنت خائفًا. فلأول مرة منذ سنوات، لم يكُن لديَّ شركة يمكنني ربط اسمي بها. وكرهت فكرة مقابلة أشخاص جدد، وعجزي عن تقديم تفسير واضح لما حدث.

في الأشهر التالية، قمت بمئات من المُحادثات مع أشخاص أعرفهم جيدًا وأثق بهم. وذهبت إلى معسكر تأمل تام؛ حيث كنت أجلس لعشر ساعات، على مدار عشرة أيام متتالية. في صمت تام. بالنسبة لشخص مثلي، لا يستطيع أن يُبقي فمه مغلقًا، كان هذا عذابًا لي. كنت أتساءل إنْ كنت سأمضي كل وقتي مُفكرًا، وتساءلت إنْ كان عليَّ العودة إلى بنسلفانيا وأسكن في مسكن صغير.

خلال ذلك الوقت كتبت ١٢ صفحة كاملة عن مهمتي، مليئة بأسئلة مثل: ما هي نقاط ضعفي ونقاط قوتي؟ ما هي المجالات والصناعات المختلفة المتاحة لي؟ كما كتبتُ قائمة تتضمن كل المستثمرين الذين أردت مقابلتهم، والرؤساء التنفيذيين الذين أعرفهم، والقادة الذين يمكنني استشارتهم وأخذ نصيحتهم، وكذلك كل الشركات التي كانت تعجبني. تركت كل خياراتي مفتوحة: «مُدرس، وزير، مسؤول سياسي، رئيس تنفيذي». لكل اتجاه في هذه الاتجاهات، عملتُ خطة تفعيل عَلاقات خاصة.

عندما أتممت تفنيد كل شيء، تواصلت مع مجلس الاستشارة الخاص بي. لم يكُن لديَّ ما يؤهلني لأصبح رئيسًا تنفيذيًا في شركة ضخمة. لكن عندما كنت أنظر داخل نفسي، كان هذا بالتحديد ما أردت فعله.

عندما قابلت «Tad Smith» الذي كان حينها إداريًا في إحدى شركات النشر، كما كان أحد أفضل أصدقائي ومستشاريَّ، قال لي إنَّ عليَّ أنْ أتخطى فكرة العمل بإحدى شركات قائمة «Fortune ٥٠٠»، فإنْ أردت أنْ أصبح رئيسًا تنفيذيًا، كان عليَّ أنْ أجد شركة يمكنني النمو معها.

هذه بالتحديد كانت نوع النصيحة التي كنت أحتاجها حينها. فأنا كنت مُركزًا بشكل تام على الشركات الكبيرة. بينما حدث كساد في سوق شركات الحاسوب، وجعل الدخول لهذا المجال غير مُشجع، كان لا يزال هناك شركات جيدة جدًا تحتاج لأساسيات التجارة والأعمال. وحينها أدركتُ وجهتي، فبدأت في تعديل وتحسين خطة تفعيل العَلاقات الخاصة بي.

منذ ذلك اليوم، العديد من المكالمات التي قمتُ بها، والمحاضرات والندوات التي حضرتها، كانت موجهة لإيجاد شركة صغيرة يمكنني اعتبارها بيتي. بعد ثلاثة أشهر، كان لديَّ خمس فُرص متاحة.

أحد الأشخاص الذي تواصلت معه هو «Sandy Climan» وهو شخصية مُهمة في هوليوود، وكان المساعد الشخصي لـ «Michael Ovitz» بوكالة في مجال الفن والترفيه، وهو الذي كان يدير شركة استثمار رأس مالي في لوس أنجلوس. قد تعرفت إلى ساندي عندما كنت في شركة ديلويت، وكنت أبحث عن سبيل في مجالات الترفيه. وقد عرفني ببعض الأشخاص في شركة تُسمى «YaYa» كان قد تعامل معها في وكالته.

«YaYa» كانت شركة تسويق رائدة في تصميم الألعاب على الإنترنت وجعْلها أماكن للإعلانات. كانت لديهم فكرة جيدة، مدعمة بتركيز وعزيمة الموظفين والمؤسسين. كانوا يحتاجون لرؤية أكبر ليجذبوا انتباه السوق، ليقوموا بالترويج لما كان حينها مُنتجًا غير معروف، وكانوا يحتاجون أنْ يستغل أحدهم كل هذا ليقوم بالبيع والبيع والبيع.

في نوفمبر سنة ٢٠٠٠، عندما عرض عليَّ مجلس إدارة «يايا» منصب الرئيس التنفيذي، كنت أعلم أنه المكان المناسب. كانت الشركة تقع في لوس أنجلوس، وكانت فرصة غير تقليدية للدخول في مجال الترفيه الذي كنت أبحث فيه عن فُرصة لأتمكَّن من استخدام قدراتي التسويقية لكن بمنصب رئيس تنفيذي.

إنْ استطاعت «فيرجينيا» النجاح، أنت يمكنك النجاح أيضًا

قبل بضعة أشهر، قام أحد أصدقائي بإخباري عن قصة امرأة تُسمى «ڤيرچينيا فيجلاس»، وكانت قد نشأت بالقرب من البلدة التي نشأت أنا فيها. كانت قصة نجاحها مُلهمة لصديقي فرواها لي. وشعرت أنا بالإلهام نفسه.

عندما بلغت ڤيرچينيا عامها الـ٤٤، قررت أنها لا تريد أنْ تستمر بوظيفتها كمُزينة شعر، كانت تريد أنْ تصبح مهندسة. ومن البداية واجهت العديد من الرفض والمعارضة، أشخاص كانوا مصممين أنَّ هذا مستحيل. لكن سلبيتهم كانت مثل وقود يدفعها أكثر لتحقيق هدفها.

«خسرتُ الكثير من الأصدقاء في هذه الفترة، قالت ڤيرچينيا. فبعض الناس يشعرون بالغيرة عندما تقرر أنك تريد أنْ تفعل ما يظن الجميع أنك لا يمكنك فعله. عليك فقط التركيز على الهدف والاستمرار. تبدو مغامرتها كمغامرات الرحالة، في أثناء محاولة تحويل حياتها المهنية مُتخذة بشجاعة مُهمة شديدة الصعوبة، وهي تحاول التواصل مع الآخرين لتخلق لنفسها فرصًا لا تكون عادة متاحة لشخص حاصل على شهادة ثانوية فقط. لكن القصة تُظهر أيضًا الحقيقة المُرة: التغيير صعب، قد تخسر الأصدقاء، قد تواجه عقبات تبدو مستحيلة التخطي، وتكتشف أشرس عدو يمكنك مواجهته: شكوكك الشخصية.

كانت ڤيرچينيا تُخطط أنْ تلتحق بالجامعة. لكنها نشأت مع أم عزباء ببلدة صغيرة في بنسلڤانيا، فكانت فُرصها محدودة جدًا. تزوجت عندما كانت في السابعة عشر، وأصبحت حاملًا بعد عام من الزواج. كانت تعمل مُصففة شعر بدوام كامل في صالون زوجها، وتُربي ابنها الوحيد. مضت عشرين عامًا على هذه الحال. لكن بعد طلاقها الثاني، أعادت ڤيرچينيا التفكير في حياتها. وأدركت أنَّ النمو هو نتيجة للتغيير، والتغيير يأتي من وضع أهداف جديدة.

كانت تعمل سكرتيرة بدوام جزئي بغرفة التجارة. لكنها قررت أنَّ الحياة يمكنها تقديم المزيد. **«قلت لنفسي، هذا غباء! لماذا أفكر دائمًا في الناحية السلبية من الأشياء؟ ليس كل من يحمل درجة دكتوراه في الفيزياء يكون أينشتاين».**

بالفعل ليس كل مهندس عبقريًا، لكن كلهم كانوا يعرفون الجبر والحساب على الأقل، وهو الشيء الذي لم تكُن تعرفه ڤيرچينيا. لذا أخذت القرار، وتعلمت المادة خلال أشهر قليلة.

بعد فصل دراسي صيفي قصير في جامعة أهلية، قررت أنْ تُقدم للالتحاق بأحد أفضل الجامعات، كلية الهندسة المدنية بجامعة «Bucknell». ولم يُجمِّل عميد الكلية الأمر بالنسبة لها، وأخبرها بالحقيقة كاملة. قال: **«عندما أتت إليَّ أخبرتها إنَّ الحياة ستكون صعبة هنا. فهي ناضجة ولديها حياة خاصة، ومسؤوليات، وسيارة وشقة. وهي تتنافس مع شباب دون أي مسؤوليات حياتية، يعيشون في سكن للطلاب ويأكلون الوجبات الجاهزة».**

لحسن الحظ، كانت ڤيرچينيا متواصلة جيدة طوال حياتها. كانت عضوة فعالة في العديد من الجمعيات الاجتماعية، وكانت في مناصب إدارية في بعض هذه الجمعيات. كما كان لديها أصدقاء رؤساء في جمعيات أخرى مختلفة، فكان لها العديد من الأصدقاء والمستشارين الداعمين لها في مجالات عديدة.

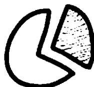
بالنسبة للشباب الآخرين، كان انتهاء الدوام الدراسي يعني الحفلات ومباريات كرة القدم. أما بالنسبة لها، كان انتهاء الدوام الدراسي يعني بداية دوامها في الصالون، ويتبعه وقت مخصص للدراسة المتعبة. تقول ڤيرجينيا إنها لا تتذكر يومًا لم تُفكر في التخلي عن الأمر برمته.

تتذكر حينما عرفت نتيجة أول امتحان فيزياء لها، كانت راسبة. قالت ڤيرجينيا: **«هناك طالبة أخرى ظنت أنّ هذه هي النهاية، لكنني قلت لها لا تقلقي، لن أقوم بالانتحار»**. في النهاية نجحت في المادة بتقدير مقبول.

بعد العديد من أيام السهر، والعديد من تقديرات المقبول، وجدت ڤيرجينيا نفسها خريجة ضمن دفعة مُكوَّنة من ١٣٠ طالبًا، خريجة هندسة مدنية سنة ١٩٩٩. لم يكُن أحد مذهولًا من هذا الإنجاز أكثر من ڤيرجينيا نفسها. **«كنت أقول لنفسي، ماذا فعلت؟! لقد نجحت بالفعل! لقد فعلتها»!**

عندما حققت أهدافها الدراسية، كانت قد نمت شبكة تواصلها، ليس فقط في مجال الأصدقاء ورواد الأعمال، لكن أيضًا على صعيد الحياة الشخصية. فقد تزوجت مديرها السابق في غرفة التجارة. والآن تبني حياتها المهنية بنهم في قسم النقل الخاص بالولاية كلها. وقد أصبحت حديثًا رئيسة غرفة التجارة، المكان الذي كانت تأخذ فيه الملاحظات فقط كسكرتيرة.

قد يكون الوصول لأهدافك صعبًا. لكن إنْ كان لديك أهداف من الأساس، وخطة واقعية لتحقيق هذه الأهداف، ومجموعة موثوقة من الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك، يمكنك بالفعل أنْ تحقق أي شيء - حتى لو كان هذا الشيء هو أنْ تصبح مهندسًا بعد سن الأربعين.



قائمة شرف أبرع المتواصلين

بيل كلينتون

«اعلم مهمتك في الحياة»

بيل كلينتون.

في سنة ١٩٦٨، عندما كان بيل كلينتون أكاديميًا في جامعة أوكسفورد، قابل طالب دراساتٍ عليا اسمه «چيفري ستامبس» في حفل ما. أخرج كلينتون دفتر ملاحظات أسود خاص بالعناوين والأسماء. وسأل:

- **«ماذا تفعل هنا في أوكسفورد يا چيف؟»**

- **«أنا في جامعة بيمبروك، منحة كاملة من مؤسسة فولبريت».**

فدوَّن كلينتون في دفتره «بيمبروك» ثم سأل چيفري عن مجال دراسته في الكلية وتخصصه، فقال له چيفري: **«لماذا تكتب هذه الأشياء يا بيل؟» «إنني أنوي بدء حياتي السياسية والترشح لمنصب محافظ أركنساس، لذا أسجِّل معلومات كل شخص أقابله».** قال كلينتون.

هذه القصة التي حكاها چيفري، توضح مدى فاعلية ورغبة بيل كلينتون في التواصل وإشراك الآخرين في مهمته. لقد كان يعرف، حتى منذ هذا الوقت المبكر، أنه يريد الترشح لمنصب رئيس الجمهورية، فكان حافزه الداخلي تجاه مهمته يدفعه للتقدم ويمنحه الشغف والصدق.

بل أنَّ كلينتون عندما كان طالبًا في جامعة «جورج-تاون»، جعل لنفسه عادة يقوم بها كل ليلة، وهي تدوين الأسماء والمعلومات المُهمة لكل من قابلهم هذا اليوم، على كروت صغيرة.

على مدار حياته المهنية، كانت طموحات كلينتون السياسية تنمو يدًا بيد مع قدرته على التواصل، في سنة ١٩٨٤، عندما كان محافظ أركنساس، حضر كلينتون ولأول مرة، مُلتقًى خاصًا بالتواصل والقيادة في فندق هيلتون بولاية ساوث كارولينا. حصل كلينتون على الدعوة من خلال صديقه «ريتشارد ريلي» الذي كان حينها محافظ ولاية ساوث كارولينا. حضور هذا المُلتقى كان مثل الذهاب إلى متجر لعب أطفال بالنسبة لشخص مثل بيل، فأمضى كل وقته يقابل أشخاصًا جُددًا ويخلق صداقات جديدة.

هكذا وصفت مقالة في جريدة واشنطن بوست من سنة ١٩٩٢ أداء بيل كلينتون في المُلتقى: «العديد من الحضور يتذكرون تصرفات بيل كلينتون أكثر من كلماته، كيف كان ينتقل من حديث إلى حديث ومن نقاش إلى نقاش، ويتخذ مكانًا في جانب الغرفة ويخلق حديثًا فوريًا مع أي مجموعة، بدا وكأنه يعرف الجميع، ليس فقط من خلال بطاقات أسمائهم، بل يتذكر أيضًا وظائفهم ومجالات اهتمامهم. إنه يحتضنك، يحتضنك ليس جسديًا فقط لكن بأسلوبه العام».

يقول «ماكس هيلير»، العُمدة السابق لمدينة جرينفيل: «ما يشير إليه هيلر هو قدرة كلينتون الاستثنائية على خلق حميمية فورية مع أي شخص يتحدث معه. كلينتون لا يتذكر معلوماتك وحسب، لكنه يقوم بتقوية علاقته معك من خلالها».

يمكننا تعلُّم درسيْن غاية في الوضوح من حياة كلينتون، **الدرس الأول: هو** إنه كلما كانت مهمتك محددة وواضحة بشأن ما تريد فعله في الحياة: أصبحت عملية بناء شبكة عَلاقات تساعدك في الوصول لأهدافك بشكلٍ أسهل.

الدرس الثاني: احرص على بناء عَلاقات حقيقية من خلال تواصلك مع الآخرين. هناك توقع دائم بيننا جميعًا أنَّ كل مَن يصبح ثريًّا أو ذا سُلطة؛ يمكنه التعامل بتعالٍ مع الآخرين. بينما أثبت بيل كلينتون أنه كيف يمكنك أنْ تصبح محبوبًا ومشهورًا عن طريق التعامل مع كل مَن تقابله بلطف وصدق.



الفصل الرابع

ابْنِ الشيء قبل أنْ تحتاجه

«ابْنِ مجتمعًا صغيرًا ممن يحبونك وتحبهم».

ميتش ألبوم

عليكم نسيان الصور التي تكون عادةً في مخيلتنا جميعًا بشأن الأشخاص العاطلين اليائسين الذين يحاولون ببؤس إيجاد بطاقة العمل المناسبة بين أكوام البطاقات، ويتجولون بلا راحة في مؤتمرات التوظيف، ليجدوا من يمكنه توظيفهم. أكبر خرافة في عالم التواصل هو أنك تبدأ عملية التواصل فقط عندما تحتاج لشيء ما، كوظيفة مثلًا. في الحقيقة، الأشخاص الذين يملكون أكبر شبكة من العَلاقات -المرشدون والأصدقاء- يعلمون أهمية التواصل مع الآخرين قبل أنْ تحتاج منهم شيئًا بمُدة طويلة.

چورچ على سبيل المثال، هو شاب ذكي في العشرينيات من عمره، وقد تعرفت إليه من خلال صديق مشترك. فهو يعمل في مجال العَلاقات العامة بنيويورك، وكان يطمح لبناء شركة العَلاقات العامة الخاصة به. فقد دعاني إلى الغداء يومًا ما، طالبًا بعض النصائح والتشجيع.

بعد بداية اللقاء بعشر دقائق فقط، علمت أنه على المسار الخاطئ. سألته:

- «هل بدأت التواصل مع العملاء المحتملين»؟

أجاب:

- «لا. أنا أحاول أنْ آخذ خطوة تلو الأخرى على مهل. خطتي أنْ أصعد في السلم الوظيفي في الشركة التي أعمل بها، حتى أحصل على المال الكافي لأغادر، ثُم أبدأ مشروعي الخاص وأحصل على مكتب، ومِن ثَمّ أبدأ في التواصل مع الناس. أنا لا أريد أنْ أقابل أي عملاء محتملين قبل أنْ أستطيع تقديم نفسي كمسؤول عَلاقات عامة محترِف ومالك لشركته الخاصة».

قلت له:

- «أنت ترى الموضوع بالعكس تمامًا، أنت بذلك تحفر حفرة فشلك من الآن».

كانت نصيحتي أنْ يبدأ في البحث عن عملاء محتملين اليوم. هل فكر بشأن المجال الذي يريد التخصص فيه؟ هل فكر في أي مكان يقوم أبرع الأشخاص في هذا المجال بقضاء وقتهم؟ حينما يعرف الإجابات على هذه الأسئلة جيدًا، تكون الخطوة التالية هي أنْ يرتاد الأماكن التي يرتادها هؤلاء الأشخاص. ويبدأ في بناء شبكة جديدة هناك. قلت له:

- «أهم شيء هو أنْ تتعرف إلى هؤلاء الأشخاص كأصدقاء، ليس كعملاء محتملين، لكنك مُحق بشأن شيء واحد، مهما كنت ودودًا مع هؤلاء الأشخاص، إنْ كانوا بالفعل بارعين فيما يقومون به، لن يقوموا بتوظيفك لتتولى لهم عَلاقاتهم العامة فورًا. ولهذا السبب بالتحديد، عليك أنْ تعرض خدماتك مجانًا، على الأقل في البداية. ربما يمكنك أنْ تقوم بالتطوع بعض الوقت في مؤسسة غير ربحية يهتمون بها، أو بمساعدة أبنائهم في جمع الأموال لمشروع خيري يعملون عليه».

- «لكن، ألن يكون مديري غاضبًا بشأن هذا المقدار الكبير من الوقت والطاقة التي أقوم ببذلها في أشياء خارج العمل».

- «عليك أولًا أنْ تقوم بالعمل بشكل جيد وكافٍ بالنسبة لمكان عملك الحالي، إيجاد الوقت والطاقة للقيام بأعمالك الخاصة هي مسؤوليتك. ركز على صناعة لا تعمل فيها شركتك الحالية. وتذكر، إنْ لم تقم بالعمل التجهيزي الكافي قبل أنْ تبدأ مشروعك الخاص، وبعد ذلك ستعود لعملك القديم بلا أي شك خلال وقت قصير».

- «هل عليَّ أنْ أعمل لهؤلاء الناس مجانًا»؟

- «بكل تأكيد!! اليوم أنت تُعتبر غير مؤهل، والبداية في مجال جديد تكون دائمًا صعبة. لكن مع الوقت ستنمو دائرة معارفك وأصدقائك في المجال الجديد، وسيرى العديد منهم أنك كُفء وسيؤمنون بقدراتك. هذا هو نوع العلاقات التي يجب عليك أنْ تبنيها إنْ أردت بدء مشروعك التجاري الخاص، أو إنْ كنت تريد أنْ تغير مجالك المهني أو الوظيفي. عند نقطة ما، خلال هذه المرحلة وأنت ما زلت تعمل في وظيفتك الحالية، حاول أنْ تحوَل أحد معارفك إلى عميل يقوم بالدفع لك. حينما تتمكن من الحصول على عميل حقيقي، عميل يمكنك أنْ تعتبره مرجحًا لأعمالك المستقبلية، ويمكنه أنْ ينشر معلومات عن قدراتك، حينها تكون وصلت لنصف الرحلة. وحينها فقط، يمكنك أنْ تطلب من الشركة التي تعمل بها أنْ تعمل بنصف دوام، لتتفرغ لعملك الخاص، أو حتى يمكنك أنْ تطلب منهم أنْ يكونوا العميل الثاني لمكتبك الخاص. وإنْ تطلب الأمر أنْ تستقيل من الشركة، ستكون لديك حينها أرض صلبة تقف عليها، فلقد بنيتَ شبكة من الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك في مشروعك الجديد».

نصف الساعة الأخيرة في اللقاء، أمضيناها في محاولة التفكير بالأشخاص الذين يعرفهم الآن بالفعل، الذين يمكنهم مساعدته للبدء في هذه العملية. عرضتُ عليه شخصًا أو اثنين من معارفي الخاصة، وبدأت ثقة چورچ ترتفع. أنا واثق الآن أنه عندما يحاول التواصل مع الأشخاص، لن يقوم بذلك من موقع يأس. سيبحث عن طُرقٍ لمساعدة الآخرين، والجميع يمكنه أنْ يستفيد من هذه العقلية.

الأفكار التي نستخدمها لبناء مشروع خاص ليست مختلفة عن الأفكار التي ستُمكّنك من أنْ تصبح أهم الأشخاص في مجالك أو شركتك، ولا داعي لذكر أنها ستمنحك الاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى العديد من الفرص الجديدة. أعلم أنَّ هذا صعب التحقيق في ظل الوضع الاقتصادي الحالي. فبالرغم من أنَّ معدل البطالة انخفض منذ آخر أعلى قمة له في عام ٢٠١٠، فإنَّ الوضع لا يزال صعبًا. خاصةً إنْ كنت يافعًا جدًا، أو على وشك أنْ تكون خريجًا جديدًا. العديد من الخريجين الجُدد يرون أنَّ العديد من فُرص العمل الخاصة بهم تُستبدَل بوظائف تدريب غير مدفوعة أو مدفوعة بشكل رمزي. اليوم يدرك العديد من الخريجين أنهم ليجدوا وظيفةً عليهم أكثر من مجرد إرسال سيرهم الذاتية أو البحث في جرائد التوظيف.

غالبًا ما نقع في خطأ القيام بالأشياء غير الفعالة، صابّين كل تركيزنا على العمل الذي سيمكننا من العمل اليوم وحسب. يجب أنْ نكون في عملية خلق وبناء مستمر لبيئة مهنية وشخصيات تساعدنا في الوصول لما نريد الوصول إليه، مهما وقع من أحداث.

فإنَّ بناء بيئة مماثلة ليس حلًا سريعًا قصير الأمد، أو مجرد نشاط يمكن استخدامه وقت الضرورة. عملية بناء عَلاقة قوية تكون تدريجية بطبيعة الحال. يمكنك كسب ثقة وإيمان شخص ما فقط مع مرور الوقت، وخطوة تلو الأخرى.

الآن، هناك عدد لا يُحصى من الطُرق التي يمكنك البدء من خلالها في عملية بناء البيئة المحيطة التي يمكنها أنْ تُضيف إلى حياتك المهنية. على سبيل المثال:

١ - ابتكر مشروعًا مُتبنّيًا من شركتك، مشروعًا يرغمك على تعلُّم مهارات جديدة ويعرفك إلى أشخاص جُدد في شركتك.

٢ - اتخذ مناصب قيادية وإدارية في النشاطات والأعمال الثانوية التي تهتم بها.

٣ - اشترك في جمعية من خريجي جامعتك أو مدرستك، واقضِ بعض الوقت مع الأشخاص الذين يعملون في مجالات تريد العمل بها.

٤ - سجل نفسك في صف أو دورة تدريبية متعلقة بمجال عملك الحالي، أو بمجال عمل ترغب في دخوله في المستقبل.

كل هذه الترجيحات ستساعدك في مقابلة أشخاص جُدد. وقانون الاحتمالات يقول: إنه كلما زاد عدد الأشخاص الذين تعرفهم؛ زادت الفُرص التي ستظهر لك، وستجد المساعدة في أثناء الأوقات الحساسة في حياتك المهنية.

في أول سنة لي في كلية التجارة، بدأتُ العمل في مجال الاستشارة التجارية مع صديقي، Tad Smith، هدفنا لم يكُن تأسيس شركة مستدامة نعمل بها بعد التخرج، بل أردنا أنْ نُقدّم معرفتنا وخبرتنا العملية إلى الشركات الصغيرة، بأسعار رمزية. في المقابل كنا نتعرف على مجالات وصناعات جديدة، ونحصل على مهارات واقعية، ونتمكن من الحصول على قائمة من المراجع والأشخاص المُهمين عند التخرج، بالإضافة إلى جني القليل من المال.

ماذا عن عالمك الحالي؟ هل تقوم بالاستفادة القصوى من شبكة العَلاقات التي تعرفها بالفعل؟ تخيل للحظة أنَّ كل عائلتك وأصدقائك وزملائك في العمل مجتمعين في حديقة. تمشَّ قليلًا في حديقة العَلاقات هذه، ماذا ترى؟

إنْ كنت مثل معظم الناس، ترى رُقعة من العشب القصير المقصوص بعناية، هذه الرقعة تمثل الأشخاص الأكثر قربًا منك، العشرون أو الثلاثون شخصًا الذين يُعتبَرون أصدقاءك، وزملاءك في العمل، وشركاءك، هم الأشخاص الأكثر وضوحًا.

لكن شبكة عَلاقاتك الحقيقية، هي في الواقع غابة واسعة مُهمَلة، مليئة بالخبايا المجهولة.

فُرصك في التواصل حاليًا أكبر بكثير مما تظن. فأينما نظرت حولك ستجد فُرصًا ذهبية لتكوين وتطوير عَلاقات مع أشخاص تعرفهم. وأشخاص يعرفون أشخاصًا لا تعرفهم. والآخرون يعرفون أشخاصًا أكثر.

هناك بضعة أشياء يمكن القيام بها لتستفيد من قوة شبكتك الحالية. هل استقصيتَ قائمة معارف والديك؟ ماذا عن أشقائك وأصدقائك من المدرسة والجامعة؟ ماذا عن الكنسية، ونادي الكرة أو النادي الصحي؟ ماذا عن طبيبك ومحاميك؟

في مجال الأعمال، دائمًا نقول إنَّ أفضل عملائك هم الذين تمتلكهم الآن. بمعنى آخر، أنجح صفقاتك تكون نتيجة للصفقات التي تمت بالفعل. العوائد الأعلى لا تأتي من صفقات جديدة، بل تأتي من قائمة أفضل عملائك الحاليين. إنَّ الطريقة الأسهل في التواصل هي التواصل مع هؤلاء الذين يوجدون فعلًا -ولو هامشيًّا- ضمن نطاق شبكتك.

أكبر مصاعب التواصل تدور حول المكالمات الباردة، ومقابلة أشخاص جُدد، وكل الأنشطة التي تتعلق باكتشاف المجهول. لكن الخطوة الأولى ليس لها أي عَلاقة بالغرباء، يجب عليك أنْ تبدأ بالتواصل مع مَن تعرفهم بالفعل.

ركِّز على شبكتك المباشرة: أصدقاء أصدقائك، ومعارف زملائك القُدامى من المدرسة، وشبكة عائلتك. أنا أرجِّح أنك لم تسأل قط أولاد أعمامك، وأشقاءك، أو أنسباءك إنْ كانوا يعرفون أحدًا يمكنه مساعدتك في تحقيق أهدافك. كل إنسان، بدايةً من عائلتك إلى ساعي البريد الخاص بك، هو بوابة لعالم جديد تمامًا من المعارف الجديدة.

لا تنتظر حتى تصبح عاطلًا عن العمل، أو وحيدًا، لتبدأ محاولة التواصل مع الآخرين. عليك أنْ تخلق مجتمعًا من المعارف والأصدقاء، قبل أنْ تحتاج إلى هذا المجتمع. فالناس عادةً يكونون أكثر قابلية لمساعدتك إنْ كانوا يعرفونك. ابدأ الحصاد الآن. لن تصدق الكنوز التي ستجدها في ساحتك الخلفية.



الفصل الخامس
العبقرية في الجرأة

«انتهز هذه اللحظة، ماذا يمكن أنْ تقوم به، ماذا يمكن أنْ تحلم به؟ ابدأ الآن، الشجاعة لها عبقرية خاصة، لها أثر السحر».

جوهان فون جوتي

والدي، «Pete Ferrazzi»، كان مهاجرًا من الجيل الأول. كان تاجرًا عبر البحار في أثناء الحرب العالمية الثانية، وعاملًا غير مُتعلم في مجال الحديد والصلب، الذي يُعرف بساعات عمله الشاقة وأجوره المتدنية. كان يريد جعل حياة ابنه (أنا) أفضل. كنا لا نفارق بعضنا في أثناء نشأتي، كان أصدقاؤه يُسمونني «re-Pete» لأنه كان يأخذني في كل مكان. كان يعلَم أنَّ حياتي ستكون أفضل إنْ تمكَّن من مساعدتي في الخروج من موروث الطبقة الكادحة في عائلتنا.

لكن أبي لم يكُن يعلَم المخارج. فهو لم يذهب قط إلى الجامعة. لم يكُن لديه أي فكرة عن المدارس أو المعاهد الخاصة. لم يكُن في مخيلته سوى شخص واحد فقط لديه المقدرة اللازمة على مساعدتي: مديره. بل بالأحرى، مدير مدير مدير مديره، «أليكس ماكينا»، الرئيس التنفيذي لشركة «KennaMetal» التي كان والدي يعمل بالمصنع التابع لها.

في ذلك الوقت، لم يكُن أبي قد قابل الرجل من قبل. لكن أبي كان يعلَم جيدًا كيف تجري الأمور. فقد لاحظ، حتى من خلال عمله في المصنع، أنَّ الجرأة كانت غالبًا الشيء الوحيد الذي يمكن أنْ يميز بين موظفين موهبين بالقدر نفسه. لذا طلب التحدث مع السيد ماكينا. وعندما علِم السيد ماكينا بالأمر، كان معجبًا بالجرأة لدرجة أنه حدد موعد اجتماع مع أبي، وخلال الاجتماع، وافق أنْ يقابلني وحسب.

بدا أنني أثرت إعجاب السيد ماكينا، يرجع هذا جزئيًا إلى الطريقة التي قابلني بها. كان عضوًا في مجلس مدرسة خاصة ابتدائية محلية، «the Valley School of Ligonier» وقد كانت مدرسة كل أطفال العائلات الغنية في منطقتنا. وتشتهر بأنها أحد أفضل المدارس الابتدائية في البلدة. قام السيد ماكينا بما يلزم، وحدد لنا موعدًا مع «بيتر ميسير»، مدير عام المدرسة.

اليوم الذي سُجِّلتُ فيه بالمدرسة، عن طريق منحة كاملة، دخلت لعالم جديد وسارت حياتي على مسار مختلف تمامًا، كما كان يأمل أبي بالتحديد. حصلت على أفضل مستويات التعليم في أمريكا. من مدرسة ڤالي، إلى مدرسة كسيكي، إلى جامعة ييل، ثُم في النهاية إلى جامعة هارفارد. ولم يكُن ليحدث كل هذا إنْ لم يؤمن والدي أنه لا ضرر من السؤال.

عندما أنظر إلى حياتي المهنية، كان هذا التعليم هو الجزء الأهم في حياتي وفي نجاحي على الإطلاق. بالإضافة إلى أنَّ الدرس المُهم الذي تعلمته من والدي، كان له الفضل في إرشاد كل أفعالي منذ ذلك الوقت وحتى الآن.

ببساطة، لم يكُن أبي يشعر بأي حرج حينما كان يتعلق الأمر بمتطلبات عائلته. أتذكر ذات مرة كنا نركب السيارة على إحدى الطُرق، ولمح أبي دراجة ثلاثية مكسورة، موضوعة في سلة مهملات أحد البيوت؛ فقام أبي بإخراجها، ودق على الباب الخاص بسلة المهملات، وسأل المالكة: «رأيت دراجة كبيرة في

سلة المهملات، هل تمانعين إنْ أخذتها؟ أظن أنَّ بإمكاني إصلاحها، سأشعر بسعادة غامرة إنْ أهديت ابني شيئًا كهذا».

ما هذه الشجاعة! هل يمكنك أنْ تتخيل رجلًا بالغًا، عزيز النفس من الطبقة العاملة، يذهب إلى سيدة لا يعرفها وكأنه يعترف لها أنه فقير لدرجة أنه يريد أنْ يأخذ قمامتها؟! لكن عليك أيضًا أنْ تتخيل ما شعرت به هذه السيدة، قد مُنِحَت فرصة لإعطاء هدية بهذه القيمة لشخص ما. لا بُد أنَّ هذا الفعل أسعدها بشكل لا يُوصَف.

«بالطبع» قالت السيدة، موضحة أنَّ أولادها قد كبروا منذ سنوات ولم تَعد لهذه اللعبة فائدة. يمكنك أنْ تأخذ الدراجة الخاصة بي أيضًا، لم أعُد أستخدمها لكنها جميلة لدرجة أنني لم أرد أنْ أتخلص منها.

فعُدنا وأنا بحوزتي دراجة صغيرة «جديدة» وأخرى كبيرة يمكنني ركوبها عندما أكبر. كان للسيدة ابتسامة حنون لا تكون إلا للأشخاص الخيرين. وقد تعلمتُ من أبي أنَّ الشجاعة تحتوي العبقرية، بل وتحتوي الخير أيضًا.

كلما أبدأ بوضع حدود ما أستطيع أو لا أستطيع القيام به، أو يبدأ الخوف في التسلل إلى نفسي؛ أتذكر هذه الدراجة الثلاثية. أذكِّر نفسي أنَّ مَن لديهم قابلية ضعيفة لتحمُّل المجازفة، الذين يُملي عليهم الخوف كيف يعيشون، عادةً يكون لديهم احتمالية أقل للنجاح.

ذكريات هذه الأيام بقيت محفورة بداخلي. فقد علَّمني أبي أنَّ أسوأ ما يمكن أنْ يحدث هو أنْ يرفض الشخص طلبك. إنْ اختاروا هم أنْ لا يمنحوا بعضًا من وقتهم أو قدراتهم للمساعدة: إذًا هي خسارتهم لا خسارتك أنت.

لا شيء في حياتي منحني الكثير من الفُرص كما منحني استعدادي لطلب ما أريد، أيًا كان الموقف. عندما كنت مجرد محاضر مجهول في منتدى العالم

الاقتصادي في سويسرا، ركبت الحافلة الخاصة بالفندق ورأيت «فيل نايت» مؤسس شركة «Nike» للملابس الرياضية.

نايت كان مثل نجم روك بالنسبة لي، بسبب نجاحه الاستثنائي في إنشاء وبناء شركة نايك، والعديد من الابتكارات التسويقية التي قدمها على مدار أعوام. هل كنت متوترًا؟ أكثر مما تتخيل. لكنني قفزت للاستفادة من الفرصة والتحدث معه، وحجزت المقعد بجانبه. لاحقًا عندما كنت أعمل في شركة «YaYa» تمكنت من أنْ أجعله أولَ عميلٍ مُستدامٍ للشركة. أقوم بمواقف مماثلة طوال الوقت، أيًا كان الموقف.

لكني أفشل أحيانًا أيضًا. فلديَّ قائمة طويلة كذلك بأشخاص حاولت التعرف إليهم ومُصادقتهم لكنهم لم يكونوا مهتمين بتقربي. الجرأة في مجال التواصل لديها المشكلات والمخاوف نفسها المتعلقة بالمواعدة. وهو الشيء الذي لم أكُن قط جيدًا فيه، مقارنة بالتواصل في مجال الأعمال.

إبقاء دائرتنا مغلقة على الناس الذين نعرفهم حاليًا هو تصرف مُغْرٍ. لكن على عكس بعض أنواع المواعدة يكون أفضل. المتواصل لا يسعى لتحقيق عَلاقة واحدة ناجحة. فخلق دائرة من العَلاقات التي يُعتمَد عليها يتطلب أنْ يكون الشخص دائمًا في حالة سعي. إلى يومنا هذا، كلما أُجري اتصالًا أو أقدِّم نفسي لأشخاص لا أعرفهم، لا يزال ينتابني الخوف من الرفض. لكني أتذكر العجلة الثلاثية التي جلبها لي أبي، فأقوم بالمحاولة على أي حال.

معظمنا لا يشعر أنَّ التواصل أمر طبيعي أو فطري بالنسبة له. بالطبع هناك أشخاص مُعينون يمتازون فطريًا بدرجة عالية من الثقة في النفس، وهو ما يمكنهم من التواصل بسهولة. ثُم هناك الأشخاص العاديون مثلنا.

في أول أيام العمل في «YaYa»، كنت قلقًا بشأن نجاح الشركة. لأول مرة في حياتي المهنية، كان عليَّ أنْ أتواصل مع العديد والعديد ممن لا أعرفهم، وأنا

أُمثِّل شركة مجهولة، شركة تبيع مُنتجًا غير مُجرَّب في السوق. لقد كان الأمر شاقًا ومحرجًا بالتأكيد. لم أكُن أريد أنْ أقوم بمكالمة عمل باردة إلى مديريّ الـ «MasterCard & BMW» وأعرض عليهم خدماتي فورًا. لكن هل تعلمون؟ السعي للتواصل مع «بي إم دابليو» لم يكُن صعبًا بالمقارنة مع البديل الذي كان حينها أني قد أضطر إلى تسريح بعض العمالة من الشركة، أو النزول من نظر مجلس الإدارة والمستثمرين.

تجميع الشجاعة اللازمة للتحدث مع أشخاص لا أعرفهم كان مرتبطًا دائمًا بموازنة خوفي من الرفض والإحراج في مقابل خوفي من الفشل وتبعاته. بالنسبة لأبي، كان الأمر دائمًا إما أنْ يطلب شيئًا لعائلته، وإما لا تحصل عائلته على احتياج مُعين. بالنسبة لي، كان الأمر إما أنْ أطلب وإما لا أنجح. هذا الخوف من الفشل كان دائمًا يغطي على قلقي بشأن الرفض أو الإحراج.

في النهاية، على كل شخص أنْ يسأل نفسه كيف سيفشل. جميعنا سنفشل في وقت ما كما تعلمون، فدعونا نتخطى ذلك. الخيار ليس بين النجاح والفشل، هو بين اختيار الخطر والسعي للعظمة، أو عدم المخاطرة تمامًا والتأكد من أنْ تكون اعتياديًا.

بالنسبة للعديد من الناس، يُعد الخوف من مقابلة الآخرين مرتبطًا بالخوف من التحدث أمام الجمهور (وهو أحد المخاوف التي يمكن مقارنة شدتها مع الخوف من الموت). حتى بعض أشهر الخطباء يعترفون بالشعور بهذا الخوف. كما قال مارك توين: «هناك نوعان من الخطباء، منهم القلق ومنهم مُدَّعي عدم القلق».

أفضل طريقة للتعامل مع هذا القلق: الخطوة الأولى: هي أنْ ندرك أنه طبيعي تمامًا. أنت لست بمفردك. الخطوة الثانية: هي استيعاب أنَّ تخطي ذلك الخوف غاية في الأهمية بالنسبة لنجاحك. الخطوة الثالثة: هي الالتزام بالإرادة في التحسن.

إليك بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها اليوم للبداية في الالتزام بهذه المهمة، وأنْ تصبح أكثر قابلية للهدوء والتصرف بجرأة في المواقف الاجتماعية:

ابحث عن قدوة

نحن ميَّالون طبيعيًا للانجذاب إلى الأشخاص الذين يشبهوننا -على سبيل المثال، الأشخاص الخجولون عادةً يصادقون الخجولين مثلهم- لأنهم يؤيدون بلا وعي تصرفاتنا. لكن الجميع يعرف ضمن نطاق أصدقائه أو معارفه شخصًا ينخرط مع الآخرين دون خوف أو قلق. إنْ كنت غير مستعد لتأخذ قفزة كبيرة لتتعرف إلى أشخاص غرباء بمفردك، دع هؤلاء الأشخاص يساعدونك ويرشدونك إلى الطريق. اصطحبهم معك عندما تكون الظروف مناسبة إلى اللقاءات الجماعية، راقبهم وتعلَّم من تصرفاتهم. مع الوقت، ستتعلم القليل من طُرقهم. ورويدًا رويدًا ستبني الشجاعة اللازمة لتتواصل مع الناس بمفردك.

تعلَّم التحدث

العديد من الشركات لبَّتْ طلبات الأشخاص الذين لا يحصون، الذين يعرفون أنَّ عليهم أنْ يصبحوا مخاطبين أفضل. هذه المؤسسات التدريبية تعلَم أنك لا تريد أنْ تقوم بخطاب أمام ألف شخص (على الأقل في البداية). فالعديد من الناس تأتي لهذه المؤسسات طلبًا للحصول على الثقة في النفس وتخطي حاجز الخجل. فهُم لا يقدمون حلًّا سريعًا يناسب الجميع. بل يقومون بتوفير الفُرص المناسبة للتدريب على الشجاعة والتحدث، أولًا في بيئة هادئة غير مخيفة، تحت قيادة مدرب يمكنه إرشادك ودفعك للأفضل. هناك المئات من المدربين والمراكز التي تساعد في هذا النوع من التدريب. أحد أشهر هذه

المراكز هو «Toastmasters Club». بالتأكيد لديهم فرع محلي في منطقتك. إنها مؤسسة محترفة استطاعت مساعدة ملايين الأشخاص في تطوير مهاراتهم في التحدث والخطاب وتخطي مخاوفهم.

شارِك

ستشعر بأكبر قدر من الارتياح عندما تعمل على شيء تستمتع به مع آخرين ممن يشاركونك الحماس نفسه. كل هواية هي فُرصة ممتازة للمشاركة: تجميع الطوابع، والغناء، والرياضة، والأدب. النوادي والأُسَر تتشكل من خلال هذه الاهتمامات. اشترك في هذه النوادي، كُن عضوًا فعالًا. وعندما تشعر أنك مُتمكن، حاول أنْ تصبح أحد القياديين في هذه الأسرة. هذه الخطوة الأخيرة غاية في الأهمية. أنْ تكون قياديًا في الحياة يتطلب الكثير من التدريب. لذا تدرب! الفُرص المتاحة للتعرف إلى أشخاص جُدد وتوسعة شبكتك ستنمو وتنمو.

اخضع للاستشارة النفسية

أَعلَمُ، أَعلَم، أنت في الأغلب تقول في ذهنك: «يُريدني أنْ أخضع للاستشارة النفسية لأصبح مُتحدثًا جيدًا؟» دعني أوضح. أولًا: أنا أرى أنَّ مجرد وجود الرغبة في أنْ تصبح أفضل مما أنت عليه الآن، بغض النظر عن الطريقة، هو بحد ذاته التزام مُهم للغاية. ثانيًا: بعض أنجح الأشخاص الذين أعرفهم قد خضعوا للاستشارة النفسية في نقطة ما خلال حياتهم. أنا لا أقصد أنَّ الاستشارة ستجعلك بالضرورة إنسانًا أفضل، لكنها ستساعدك في مواجهة مخاوفك الاجتماعية بطريقة أكثر فاعلية. العديد من الدراسات الممولة من المؤسسة الأمريكية للصحة النفسية أظهرت نسبة نجاح مرتفعة عند استخدام الاستشارة لمعالجة الأعراض التي ترتبط عادةً بالخجل والقلق الاجتماعي.

ضَعْ هدفًا لنفسك لتقوم بالمبادرة للتعرف إلى شخص جديد كل أسبوع. لا يهم المكان ولا هُوية الشخص. قدِّم نفسك لشخص في الحافلة. ألقِ التحية على شخص في الحانة. ادعُ شخصًا تعرفه على الإنترنت ولم تقابله في الحقيقة على استراحة قهوة. قف بجانب مُبرِّد المياه في شركتك وأرغم نفسك على فتح مُحادثة مع موظف لا تعرفه في الشركة. ستجد أنَّ الأمر يصبح أسهل وأسهل مع الممارسة. والشيء الأفضل على الإطلاق هو أنك ستشعر بالاطمئنان بشأن فكرة الرفض. بهذا المنظور، حتى الفشل سيكون خطوة للأمام، فهو يُقدم فرصة للتعلُّم. كما قال صامويل بيكيت: **«افشل، افشل مُجددًا. افشل أفضل المرة القادمة».**

الخوف يَشلُّ. حينما تدرك أنَّ لا فائدة من الامتناع. سيتحول حينها كل موقف وكل شخص - مهما بدا بعيد المنال- فُرصة للنجاح.



مرام روزينبرج

عندما يتعلق الأمر بتحسين مهاراتك في التحدث، لا يوجد أحد أفضل من «**DeAnne Rosenberg**»، امرأة في الثانية والثلاثين من عمرها، مستشارة مهنية، وصاحبة مؤسسة استشارة إدارية خاصة بها.

في سنة ١٩٦٩، قرأت روزينبرج مقالة في مجلة «**Wall Street**» تتحدث عن عدم وجود صوت نسائي في جمعية الإدارة الأمريكية. «**كانوا يجرون مقابلة مع رئيس الجمعية، وكان يقول لهم: لم نجد امرأة يمكنها التحدث بثقة وبحزم عن الإدارة أمام الجمهور**» قالت روزينبرج.

قصت المقالة من الجريدة وأرسلتها إلى الجمعية، قائلة لهم: أنّ يتوقفوا عن البحث (أي أنها الصوت الذي يبحثون عنه). مر أسبوعان ولم يتم الرد على رسالتها.

«**هذه الطريقة لن تُجدي إذًا**» قالت روزينبرج غاضبة.

فكتبت رسالة أخرى لرئيس الجمعية، قائلة له بما معناه: «**عليك أنْ تستقبلني أو أغلق فمك**». بعد يومين، اتصل رئيس الجمعية وقال لها: «**إنه حدد لها موعدًا لإلقاء محاضرة**».

روزينبرج أصبحت أول امرأة تتحدث باسم جمعية الإدارة الأمريكية.

الدرس المُهم الذي تعلّمتَه روزينبرج من هذه الأحداث المُهمة في حياتها، لا يزال محفورًا في ذاكرتها؛ وَصْفة تحقيق الإنجازات هي خليط من الثقة

بالنفس، وإصرار لا يُقهَر، وبالطبع الجرأة. المواجهات التي تتحلى بالجرأة، هي القاعدة التي يُبنى عليها النجاحات المهنية. خلال سنوات عملها العديدة باعتبارها مُدربةً تساعد الناس على تخطي مخاوفهم؛ صنعت «سيناريو» مُجرَّبًا ومُنقَّحًا بدقة، سيناريو يمكن لأي أحد استخدامه عندما يقابل أحدًا للمرة الأولى.

وجدتُ أنَّ هذا السيناريو مفيد. وأظن أنَّ بإمكانه مساعدة العديد منكم أيضًا، لذا أقدمه إليكم هنا:

١ - **حدّد الموقف**. «عليك القفز فورًا إلى الأمر، دون أنْ تكون دراماتيكيًّا أو مزعجًا». تقول روزينبرج. قد أوضحت هي -في رسالتها- للجمعية أنَّ **أولًا**: عدم وجود متحدثات من النساء هو أمر خاطئ. **وثانيًا**: أنَّ تعيينها سيكون خطوة في الاتجاه الصحيح. قبل أنْ تتحدث بطريقة مقنعة -أي أنْ تتحدث من موقع شغف ومعرفة- عليك أنْ تعرف ما هو موقفك ومكانك الحالي.

٢ - **عبِّر عن مشاعرك**. عادةً نقلل من أهمية تأثير المشاعر في تعاملنا اليومي، خاصةً في مكان العمل. نُقْنَعُ بأنَّ الحساسية شيء سيئ وأنَّ علينا أنْ نكون حذرين بشأن إظهار مشاعرنا الحقيقية. لكن عندما نعتاد على استخدام كلمة «أنا أشعر» مع الآخرين، تأخذ مُحادثتنا طابعًا صريحًا وعميقًا. مشاعرك مثل هدية من الاحترام والاهتمام لُمستمعيك.

٣ - **بُحْ بالنقطة الأساسية**. هذه هي لحظة الحقيقة التي تتحدث فيها بكل وضوح عمَّا ترغب فيه. فإنْ كنت مستعدًا للمخاطرة، فيُستحسن أنْ تعرف لماذا تقوم بهذا. الحقيقة هي أفضل طريق للوصول إلى الحل، لكن كُن واقعيًا. عندما تعرفت إلى فيل نايت (صاحب شركة نايك) في الحافلة، كنت أعلم أنه لن يقوم بأي صفقات خلال محادثة مدتها خمس دقائق في الحافلة، لكنني كنت مُصرًّا على أنْ أحصل على بريده

الإلكتروني وأنْ أقول له إنني سأتواصل معه مرة أخرى لاحقًا. وقد فعلت هذا بالفعل.

٤ - **اسأل سؤالًا مفتوحًا.** الطلب المَصوغ على هيئة سؤال مفتوح، سؤال لا يمكن الإجابة عنه بنعم أو لا، يشكل تهديدًا أقل. ماذا تشعر بشأن هذه؟ كيف يمكننا حل هذه المشكلة؟ لقد طُرِحَت المشكلة، وتم التعبير عن مشاعرك، وتوضيح رغباتك، مع وجود سؤال أو ترجيح مفتوح، أنْ تدعو الشخص الآخر ليبحث عن حل معك. لِم أصرّ على تحديد ميعاد مُعين مع فيل. تركت الموضوع مفتوحًا ولم أُثقِل مقابلتنا الأولى بمسؤوليات لا داعي لها.



الفصل السادس

خِسَّة التواصل

«الطموح قد يُدهِش، ويمكن أنْ يُخيف أيضًا».

إدموند بروك

الشخص الخَسيسُ في تواصله، هو الرجل أو السيدة الذي يحمل مشروبه في يد، وبطاقات العمل في يده الأخرى، مُتدربًا على جملة تعارف محفوظة. إنه أو إنها فنان الثرثرة، الذي تجول أعينه في كل حدث بحثًا عن فريسة جديدة. هو أو هي الشخص غير الصادق، والطموح باستغلالية، الذي لا تريد أنْ تكون مثله.

خَسيسُ التواصل، هي الصورة التي تولد في أذهان الجميع يسمعون كلمة «Networking» التواصل. في كتابي هنا أوضح لك أنَّ هذه الطريقة في التسرع ببناء العَلاقات وجمع البطاقات ليست الطريقة التي تحقق التواصل الصادق. طريقتهم الاحتيالية لا تعمل، لأنهم لا يعرفون أي شيء عن بناء عَلاقة إنسانية لها معنى. وهو ما تعلمته بالطريقة الصعبة.

لو عرفتني عندما كنتُ شابًا، لم تكُن لتُحبني. حتى إنني لا أعلم إنْ كنت أنا أحب نفسي حينها. فقد ارتكبتُ جميع الأخطاء التقليدية للرعونة وعدم الثقة بالنفس. كنت أنانيًا بشكل تام. وكنت دائمًا محتفظًا بالطموح الجشع، ومصادقًا لمَن هم أعلى مني في المنصب، ومتجاهلًا زملائي. العديد من الناس

غالبًا يضعون قناعًا مُعيَّنًا للتعامل مع مَن هم دونهم مرتبة، وقناعًا آخر مع مديريهم، وقناعًا آخر أيضًا في أثناء التعامل مع أصدقائهم.

عندما أصبحتُ المسؤول عن التسويق في «Deloitte»، أصبح لديَّ فجأة العديد من الموظفين تحت إمرتي. وكان لديَّ العديد من الأفكار الضخمة بشأن ما كنت أريد فعله، أشياء لم تُطَبَّق من قبل تسويقيًا في مجال الاستشارة. وأخيرًا، الآن أصبح لديَّ فريق كامل يمكنه العمل على تحقيق هذه الأفكار. لكن عوضًا عن رؤية هؤلاء الموظفين كشركاء يجب توظيفهم لتحقيق أهدافي وأهدافهم طويلة الأمد، رأيتهم أشخاصًا مسؤوليتهم أنْ يتولوا مَهامي.

أضف إلى ذلك سنِّي (كنت أصغر بعشرين سنة من أي عضو في اللجنة التنفيذية) ويمكنك حينها أنْ تستوعب لماذا كانت المقاومة ضمن موظفي قسمي تعطلنا جميعًا. المَهام التي ظننت أنها ستستغرق بضع ساعات كانت تستغرق أيامًا. أردتُ أنْ أعرف ما هي المشكلة، لذا تواصلتُ مع مدربة مديرين، «Nancy Badore»، التي كانت تدرب رؤساء التنفيذ على أعلى المستويات قبل أنْ يكون هناك أي تسمية لهذا المجال.

في أثناء أول لقاء لنا، وقبل أنْ نتبادل التحية، سألتها: **«ماذا عليّ أنْ أفعل لأصبح قائدًا عظيمًا»؟** نظرت نانسي إلى غرفة مكتبي قليلًا في صمت، ثم تكلمت أخيرًا، وقد صدمني ما قالت: **«كيف، انظر إلى كل هذه الصور على حائط غرفتك! أنت تقول إنك تطمح لتصبح قياديًا عظيمًا، لكن لا يوجد صورة لأي شخص هنا سوى صورك أنت، صورك مع أشخاص مشهورين، وصورك في أماكن مشهورة، وصورك وأنت تفوز بجوائز. لا يُوجد هنا أي صورة لفريقك أو أي شيء يوحي بما أنجزه فريقُ تحت قيادتك، لا يوجد شيء يوحي بأنك تكترث لأمر فريقك كما تكترث لأمرك. أتُدرك أنَّ إنجازات فريقك، والأشياء التي يحققونها بفضل وجودك، وليس من أجلك، هي الأشياء التي ستجعل منك قياديًا»؟**

لقد حطمني سؤالها. لقد كانت على حق دون أي شك. هل اكترثت يومًا لحياة موظفيَّ الشخصيين خارج العمل؟ لم لَم أبذل الجهد لجعلهم جزءًا من عملية القيادة؟ هذه الأشياء التي كنت أتبعها مع مديريَّ منذ اليوم الأول، لماذا لم أطبقها مع موظفيَّ؟ أدركت حينها أنَّ نجاحي على المدى الطويل يعتمد على كل مَن حولي. أدركت أنني موظف لديهم، بالقدر نفسه الذي هم موظفون لديَّ!

السياسيون يدركون هذا المفهوم أكثر بكثير من مديري الشركات. نحن نصوت لمن نُعجب به ونحترمه. الشركات العظيمة تُبنى من قِبل الرؤساء الذين يحبهم ويحترمهم الجميع. في هذا الزمن، الطيبون يفوزون.

صديقي المؤلف «Tim Sanders» علَّمني أنَّ هناك سببيْن لانتهاء عصر الشركات الحقيرة. أولًا، إننا نعيش في زمن تعدد الخيارات في مجال التجارة والأعمال. هناك وفرة في الخيارات في جميع المجالات، بداية من المنتجات وحتى أنواع الوظائف. هذه الوفرة تعني القضاء على الأشخاص اللؤماء، سواء كانوا زملاء أو قياديين. «**في هذا الوقت الذي نملك فيه خيارات أكثر من أي وقت مضى، لا يوجد أي داعٍ لقبول منتج أو خدمة سيئة، أنْ نقبل شركة لا تعجبنا، أو نقبل بمدير لا نحترمه**»، كتب تيم. السبب الآخر هو ما يُسميه «التيليغراف الجديد». «لقد أصبح من المستحيل الآن أنْ تُخفَى حقيقة منتج رديء، أو شركة مخادعة، أو شخص لئيم». لقد أصبح للناس آراء قوية، ومعلومات غنية، وجميعهم يتسلحون بالإنترنت.

النقطة المُهمة هي، إنْ كان لا يعجبك أحدًا ما، أصبح من السهل جدًّا أنْ تهرب منه. عندما لا تُراعي مصلحة الآخرين، سيدرك الجميع هذا عاجلًا أو آجلًا. مجتمعنا أصبح يتطلب المزيد منا هذه الأيام. يتطلب أنْ نعامل بعضنا باحترام، وأنْ تُرى كل عَلاقة من منظور استفادة متبادلة.

عندما تنظر للماضي في حياتك الشخصية والمهنية، عليك أنْ ترى شبكة غنية من الصداقات التي يمكنك الاعتماد عليها، وليس أنْ ترى رماد العَلاقات الفاشلة. هذه بعض القواعد التي يمكنني أنْ أقدمها من خبرتي الشخصية لتساعدك ألا تصبح أبدًا «خسيس التواصل»:

١ - لا تُثرثِر

يجب أنْ يكون لديك شيء محدد لتقوله، وتقوله بشغف. تأكد من وجود شيء يمكنك تقديمه عندما تتحدث، اعرض هذا الشيء بصدق. معظم الناس لم يدركوا أنَّ من الأفضل أنْ تمضي الوقت مع أشخاصٍ أقل في اجتماع مُعين، وتشارِك في حوار أو حوارين عميقين. أفضل من أنْ تمضي الوقت مثرثرًا مع الجميع، وتخسر احترام معظم الأشخاص الذين تقابلهم. دائمًا أتلقى رسائل تقول: «عزيزي كيث، سمعت أنك متواصل جيد. أنا أيضًا كذلك. لنلتقي لمدة ربع ساعة ونشرب القهوة». لماذا؟ أسأل نفسي. لماذا بحق السماء يظن الناس أنني سأستجيب لطلبات مثل هذه؟ هل أثَّروا على مشاعري؟ هل عرضوا شيئًا يمكنه مساعدتي؟ هل ذَكروا نوعًا من المشاركة بيننا؟ أنا آسف لكن التواصل ليس مجتمعًا سِرّيًا لديه طقوس تُمارَس دون سبب. التواصل يجب أنْ يكون هادفًا.

٢ - لا تعتمد على عُملة النميمة

بالطبع، استخدام النميمة أسهل. العديد من الناس يفضلون هذا النوع من المعلومات. لكن هذا لن يفيدك على المدى البعيد. في النهاية، سيجف مصدر المعلومات عندما يعلم الناس أنك غير جدير بالثقة.

٣ - لا تأتِ إلى الحفل فارغ اليدين

مَن هم نجوم العالم الرقمي اليوم؟ إنهم هؤلاء الكُتَّاب، والمُدونون والخبراء الذين يقدمون المعلومات، والمحتوى الإبداعي، والروابط، أو حتى مجرد

الاهتمام لمجموعة تشاركهم العقلية نفسها. العديد منهم يقومون بهذا العمل مجانًا، وفي المقابل يحصلون على متابعين مخلصين مستعدين ليقدموا بالقدر نفسه الذي يحصلون عليه. إنها دورة مُغلقة. في مجال التواصل، سواء على الإنترنت أو الواقع، تكون قيمتك بقيمة ما تقوم بتقديمه.

٤ - لا تُعامِل مَن هم دونك مستوى بطريقة سيئة

إنَّ مَن دونك مستوًى اليوم سيصبح بعض منهم قريبًا يفوقك مستوى. في مجال الأعمال، تظل «السلسلة الغذائية» مُتغيرة. عليك أنْ تعامل كل الناس باحترام سواء كانوا أعلى أو أدنى منك مستوى. «ميشيل أوفيتز»، الذي كان أحد أقوى وكلاء الأعمال في هوليوود. كان يُقال إنه أستاذ في التواصل. في سنة ٢٠٠٢ تورط في فضيحة؛ إذ قام عدة أشخاص، بعضهم مجهولون وبعضهم ليسوا مجهولين، بمهاجمة الرجل. لقد كان نموذجًا مثاليًا لتحطيم حياة مهنية. عندها تسأل الناس، ماذا حدث؟ لقد كان لأوفيتز مهارات شخصية مذهلة، لكنه استعملها بطريقة استغلالية. كان يعامل هؤلاء الذين لم يَعد بحاجة إليهم بإهمال. أصدقاء سابقون له قالوا إنه لم يكُن محلًا للثقة، وإنَّ عَلاقاته لم تكُن تبادلية. لم تكُن مفاجأة أنَّ هؤلاء الناس تخلَوا عنه وقت الأزمة، بل أنَّ العديد منهم قد ساهم في سقوطه.

٥ - تَحلَّ بالشفافية

«هذه حقيقتي» كان بوباي (الشخصية الكرتونية الشهيرة) يقول دائمًا. في عصر المعلومات والانفتاح، أصبحت نواياك، والمعلومات التي تقدمها، وحتى تفضيلاتك وما تحب، أصبحت صفات مرغوبًا في معرفتها من قِبل الجميع. الناس يستجيبون بثقة عندما يعلمون أنك تعاملهم بطريقة مباشرة. في أي مؤتمر، عندما أقابل شخصًا كنت أتوق لمقابلته؛ لا أخفي حماستي. «إنه لمن سعادتي أنْ أقابلك أخيرًا. لقد أُعجبت بعملك من بعيد منذ مُدة طويلة،

وكنت دائمًا أُفكر كم سيكون من المفيد لو تقابلنا». ألعاب «التظاهر بالخجل» قد تنجح في الحانة، لكن ليس عندما تنوي بناء عَلاقة أعمق وأكثر معنى.

١ - لا تكُن فعَّالًا بشكل مُفرِط

لا شيء يبدو أقل اهتمامًا من تلقِّي بريدٍ إلكتروني مُرسَل إلى قائمة طويلة من الأشخاص. التواصل مع الآخرين ليس مسألة أرقام. يجب أنْ يكون هدفك تكوين عَلاقات صادقة مع أشخاص يمكنك الاعتماد عليهم.

إنني أشعر بالخجل من الطريقة التي تعلمت بها هذا الدرس. لقد كنتُ أظن أنَّ إرسال المُعايدة في أوقات الأعياد ورأس السنة فكرة جيدة. لذا بدأت بممارسة هذه العادة منذ تخرجي في جامعة ييل، أرسل المُعايدة إلى كل مَن في قاعدة بياناتي. عندما أصبحت في «Deloitte»، هذه القائمة كانت قد نمت لتشمل آلاف الأشخاص. لدرجة أني أصبحت أعتمد على عدة أشخاص لمساعدتي في إرسال هذه البطاقات بل وحتى توقيعها. حسنًا. يمكنكم توقع التالي. لقد كانت النية جيدة كفاية، حتى أخبرني أحد زملائي القُدامى من الجامعة إنه شاكرٌ للغاية أنه حصل ليس فقط على واحدة، بل ثلاث بطاقات مُرسلة من جهتي في سنة واحدة، وجميعها بتوقيعات مختلفة. الأمر لا يتعلق بالأرقام. لكن بالتواصل الحقيقي.

إنْ كنت لا تخلق صداقات جديدة في أثناء التواصل، فمن الأفضل لك أنْ تعتزل التعامل مع أشخاص لا يكترثون لما يحدث لك. إنَّ نفور الناس منك سيقتل محاولاتك في التواصل قبل حتى أنْ تبدأ. في الجهة المقابلة، إعجاب الناس بك بشكل حقيقي قد يخلق الدافع الأكثر فاعلية في القيام بالعمل معك وتحقيق النجاح.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
كاثرين جراهام (١٩١٧-٢٠٠١)

«ازرع الثقة في الجميع»

المأساة تمكَّنت من تحويل كاثرين جراهام من زوجة إلى ناشرة في ليلة واحدة. حصلت على منصب رئاسة جريدة «الواشنطن بوست» في سنة ١٩٦٣ بعد وفاة زوجها، فيليب جراهام. خجلها وطبعها الهادئ بدَوَا غير مناسبين للتعامل مع متطلبات أحد أهم الصحف في الولايات المتحدة. لكن كاثرين أثبتت للجميع عكس ذلك. فقد ساهمت في بناء أحد أعظم الصحف وأحد أنجح الشركات في أمريكا. خلال رئاستها. قامت الجريدة بنشر وثائق خاصة بالبنتاجون، وتصدرت جميع الأخبار بشأن فساد الرئيس نيكسون في واقعة «واتر-جيت»، وكانت الجريدة مهيمنة على المجال الإعلامي السياسي في واشنطن بفضل أسلوب كاثرين المميز.

في الواقع، لقد كان هذا الأسلوب هو السبب في شهرتها وإرثها المستدام.

كانت تدير الجريدة بعطف، وبطيبة، وبصدق وشفافية، وهكذا أصبحت جراهام شخصية مُهمة. قوة كاثرين مَكَّنتها من مساعدة الآخرين، من أعلى طبقات المجتمع إلى أسفله. كانت تساعدهم بكرامة واحترام.

ريتشارد كوهين، كاتبٌ في الواشنطن بوست، كتب التالي بعد عدة أيام من وفاة كاثرين:

«في يوم أحدٍ حار من صيف يوليو، عُدتُ من الشاطئ إلى واشنطن، أخذت عربة أجرة إلى موقف سيارتي في الشارع المقابل لمقر الواشنطن بوست، وكانت هناك خيمة قائمة في موقف السيارات الخاص بالجريدة. كانت الخيمة لحفلِ مُقام لهؤلاء الأشخاص الذين لا تُسمَع أسماؤهم أبدًا -الذين لا يظهرون على التلفاز ولا تُكتَب أسماؤهم في الجريدة- الذين يُوصّلون الجوابات أو ربما حتى من ينظفون المبنى. وفي قلب الحفل، رأيت كاثرين. كانت كبيرة في السن حينها، والمشي أصبح صعبًا عليها. كانت تبذل مجهودًا كبيرًا في الحركة. كانت تملك مزرعة في ڤيرجينيا، ومنزلًا في جورجتاون، وشقة في نيويورك، وأهم من كل شيء في ذلك اليوم الحار، كان لها منزل بقرب البحر. لكنها عوضًا عن الذهاب لهذه الأماكن، كانت متواجدة في الحفل، لإسعاد الحضور».

إنّ حلّت حياة كاثرين جراهام، سترى أمرًا واضحًا كوضوح الشمس: بالرغم من ثروتها الكبيرة، ومركزها الاجتماعي الذي يكاد يكون ملَكيًّا، كانت حريصة على مُصادقة الجميع، ليس فقط الذين يمكنهم مساعدتها أو تثبيت منصبها.

معظم التقارير عن جنازتها كانت تذكر أسماء مشاهير مثل هنري كسنجر، بيل كلينتون، بيل جيتس، ووارين بوفِت. لكن لم يكُن عليك البحث كثيرًا لتجد قائمة طويلة من الحضور غير المشاهير، هذه بعض الأمثلة:

- إرڤين كالوجدان، مُدرسة لذوي المهارات الخاصة، وقد أسست فريقَ رقص بمساعدة قيمتها ٣٥٠$ من الواشنطن بوست.

- روسالين ستيل، من مؤسسة رعاية أسرية ودار أيتام، قد ساعدتها جراهام في جمع التبرعات للمؤسسة.

- هيرتينيا باربيير، امرأة متقاعدة من وظيفة دبلوماسية، كانت عضوة في نادٍ بدار مسنين يتشكَّل من ستين امرأة تقريبًا. قالت إنَّ كاثرين لم تفوت أسبوعًا دون زيارة.

كل هذا يُظهر حقيقة باطنة عن مهارة التواصل مع الآخرين: هؤلاء الذين يمتازون بهذه المهارة لا «يتواصلون وحسب» بل يبنون الصداقات. هم يشكِّلون عَلاقات مبنية على الثقة والإعجاب، تحديدًا لأن مواقفهم وحسن معاملتهم تمتد للجميع. وجود دائرة نامية من التأثير الإيجابي، عادةً ما تكون نتيجة غير مقصودة، ليست عملية حسابية.

عَلاقة جراهام مع وزير الخارجية السابق هنري كسنجر. هي مثال واضح على كون صداقاتها كانت بدافع الصداقة وحسب، وليست الصداقة للحصول على مكاسب أخرى. ظاهريًا. بدا أنهما شخصان من الصعب جدًّا أنْ يكونا أصدقاء: ففي الواقع، اللحظات الأهم في حياة جراهام المهنية، تمثّلت في القيام بضربات قوية نالت من كسنجر. في البداية، سنة ١٩٧١، قررت جراهام نشر وثائق سرية للبنتاجون، وثائق تروي تفاصيل حرب الولايات المتحدة في فيتنام. بعد سنة، قامت الجريدة، تحت قيادة جراهام، بالتحقيق في موضوع ووتر جيت. وكلا الموضوعين كانا مصدر حرج للرئيس نيكسون وإدارته، الذي كان كسنجر أحد أعضائها.

بالرغم من ذلك، كان كسنجر أول شخص ينعي جراهام في جنازتها. كانا يذهبان إلى السينما كثيرًا معًا. كيف تمكَّنت جراهام من بناء هذه الصداقة؟ كل ما تمكَّنت من التواصل بصورة إيجابية مع الجميع، من المُدرسين المجهولين وحتى أحد أهم الأشخاص في العالم، ولقد حققت ذلك عن طريق معرفة حدودها، وزرع الثقة في الجميع، وعن طريق صراحتها وشفافيتها. وعن طريق طمأنة الآخر إنها لا تريد إلا الخير له أو لها.

في مقابلة مع «السي-إن-إن»، قال كسنجر: «لقد كانت صداقة غريبة حقًا، لقد كانت جريدتها في الجهة المعاكسة من موقفي السياسي، لكنها لم تحاول استخدام هذه الصداقة للحصول على أي فائدة لجريدتها. لم تطلب مقابلات خاصة أو أي شيء من هذا القبيل».



الجزء الثاني

المهارات المطلوبة

الفصل السابع
قم بواجبك

«النجاحات الخارقة دائمًا ما يسبقها تحضير خارق»

روربت هـ. شولر

مَن تقابل، كيف تقابله، وماذا يكون انطباع هذا الشخص عنك بعدها، هذه الأشياء يجب ألا تُترك للصدفة. كما أخبرنا ونستون شرشل. التحضير -إنْ لم يكُن سر العبقرية- هو على الأقل سر الظهور كعبقري.

قبل أنْ أقابل الأشخاص الذين أحرص على أنْ أقدم نفسي لهم. دائمًا أبحث عن معلومات عنهم وعن أعمالهم. أبحث عن اهتماماتهم -هواياتهم، تحدياتهم، أهدافهم- داخل مجالهم المهني وخارجه. قبل موعد المقابلة، عادةً أُجهِّز -أو أجعل مساعدي يُجهز- صفحة واحدة بها نبذة عن الشخص الذي سأقابله. الشيء الوحيد الذي أبحث عنه في هذه الورقة هو رغبتي في معرفة حياة هذا الشخص كإنسان، ماذا يجذبه أو يجذبها بشدة، ما هي أكثر نجاحاته أو نجاحاتها فخرًا.

بالتأكيد، عليك أيضًا أنْ تكون مُطّلعًا بشأن ما يحدث في شركة هذا الشخص الذي تريد أنْ تبني عَلاقة معه. هل مر هذا الشخص بربع سنة جيدة أم سيئة؟ هل لدى الشركة منتج جديد؟ صدقني، جميع الناس يهتمون بشأن مهنتهم، غالبًا أكثر من أي شيء آخر. إنْ كنت مُطّلعًا كفاية لتتمكن من

الدخول إلى عالمهم والتحدث من واقع معرفة، سيكون تقديرهم لك ملموسًا. كما كتب ويليام جيمس: **«أعمق الثوابت في الطبيعة البشرية هي الرغبة في الحصول على التقدير».**

هذه الأيام، القيام ببحث كهذا سهلٌ. بالرغم من ذلك، سيُذهلك مدى قلة من يُكلف نفسه أنْ يفعل ذلك فعلًا. إليك ببعض الخطوط العريضة، ليس عن أين تبحث، لكن عن ماذا تبحث:

«جوجل» الذهاب إلى مقابلة دون البحث عن الشخص في محرك بحث جوجل هو أمر غير مقبول بتاتًا. بجانب إعطائك معلومات ذات صلة مُهمة، البحث يعطيك شيئًا آخر خفيًا ومُهمًا، يعطيك مدى فاعلية هذا الشخص على الإنترنت وكم المعلومات الذي ينشرها.

«لينكد-إن» ابحث في منصة لينكد-إن عن الأشخاص والمجموعات المشتركة بينك وبين هذا الشخص. اقرأ تاريخ عملهم وملخصهم بعناية. هذا الملخص سيكشف في الأغلب ما هي الإنجازات المهنية الأهم بالنسبة لهم، وربما أيضًا الأهداف التي يسعون لتحقيقها. وانظر أيضًا إلى آخر نشاط لهم على الموقع.

«تويتر» ابحث عن إنْ كان لديهم حساب على تويتر، وكيف يستخدمونه. ابحث أيضًا على حساب الشركة وإذا ما كانوا فعَّالين عليه.

معلومات من قسم العَلاقات العامة الخاصة بالشركة. عادةً سيكون هناك العديد من المعلومات في موقع الشركة، الذي عليك زيارته أولًا. لكن هذا يمنع أنْ تتصل بقسم العَلاقات العامة وتخبرهم بأنك على موعد وتطلب منه بعض المعلومات الأساسية.

التقارير السنوية. ستعطيك هذه التقارير عن وجهة هذه الشركة، وما هي التحديات والفُرص التي قد تواجه الشركة مستقبلًا.

لاحظ أنني لم أذكر «فيسبوك»، بالرغم من أنَّ فيسبوك يكون كنزًا ثمينًا مليئًا بالمعلومات الشخصية. بالطبع، يمكنك الاطلاع عليه في أثناء التحضير، لكن تذكر أنَّ شخصيتنا المنقحة بعناية على الفيسبوك غالبًا ما تتجاهل أهم المواضيع لدينا.

من المفارقة، بالرغم من أنَّ ما نشاركه أصبح خصوصيًّا للغاية -إنني محرج للاعتراف بأني نشرتُ ذات مرة صورة لي دون قميص، وأنا أغسل أسناني في المطار- فإنَّ قابليتنا لنكشف عن الأمور التي تشكِّل تحديات بالنسبة لنا، هذه الأمور التي تهم فعلًا، لم تتغير بتاتًا.

التعرف إلى شخصٍ ما يعني دون أي شك فَهم مشكلاته واحتياجاته. ولذلك ليس هناك بديل عن طرح الأسئلة والإنصات بعناية. مثلًا قد يكون التحدي الذي يواجهه في مجال العمل هو خط إنتاجه. لكن بينما تتحدث مع أشخاص أكثر، قد تكتشف أيضًا أنَّ أولاده يأملون في الحصول على وظيفة تدريبية، وأنه يعاني من مشكلة صحية ما، أو أنه يريد أنْ يُحسِّن من أدائه في لعبة الجولف.

ما أعنيه أنك بعد أنْ تقوم بكل شيء تستطيعه للتحضير؛ لا يزال عليك المحاولة لتصل لما بعد المعلومات السطحية التي تمثل هويتنا العلنية وتصل إلى حقيقة الشخص. اعثر على طريقة لتجعل من نفسك جزءًا من الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة له، وحينها ستكون قد وجدت طريقة لتصبح جزءًا من حياته.

ذات مرة حضرت نقاشَ طاولة مستديرة تحت رعاية مؤسسة «Milken Institute Global» في لوس أنجلوس، وهو اجتماع يدور على مدة ثلاثة أيام يجتمع فيه أفضل مديري العالم ومُفكِّريه ليجدوا حلولًا لمشكلات التجارة العالمية. كان هناك خمسة عشر مشتركًا، كان كل واحد منهم رئيسًا تنفيذيًّا لشركة أكبر من شركتي بكثير.

في العادة، لما كنتُ أتقابل مع هؤلاء، لكن لأنني كنتُ أحد منظمي المؤتمر (وهذا يمثّل نقطة إيجابية دائمًا) دُعيتُ للمشاركة.

لقد خُطّطَ لهذه الفاعليات مع الأخذ في الحسبان ضيق الوقت الخاص برؤساء الشركات. وقد رُتِّبَ لوجود فترة وجيزة قبل الحدث الرئيسي ليتمكّن المشاركون من التعرف إلى بعضهم. ثم يبدأ حوار نقاشي عن مستقبل التسويق في ظل التحديات التي تواجه العلامات التجارية الكبيرة. ثم غداء صغير بعدها. أي أنه كان هناك فرصة قدرها ثلاث ساعات فقط لأتمكن من وضع الأساسات لعلاقة واحدة أو اثنين.

عادةً يُصمَّم جدول المؤتمر ليعطي أكبر وقت للمشاركين. كان هدفي في هذه المؤتمرات أنْ أعطي أكبر وقت متاح للفترات الوجيزة التي قد تساعدني كي أقترب أكثر من أشخاص مثيرين للاهتمام لم أقابلهم من قبل.

شخصيًا، أرى أنَّ الطعام لديه قابلية رائعة ليكون مفتاح الحوار. فالناس عادةً يكونون منفتحين. بل وشرهين، ليجدوا بعض التسلية في أثناء الطعام. لكن الوجبات في أثناء هذه الفاعليات الضخمة غالبًا ما تكون غير مناسبة، فهي تُقام على عجل مما يُفسح المجال لمجرد حديث قصير ورسمي. بالإضافة إلى أنك من المستحيل أنْ تعرف مُسبقًا أين ستجلس. وفي وسط الغرباء، عادةً يكون من الصعب أنْ تصب تركيزك على شخص ما ليس في نطاق من هم على يمينك ويسارك. كما أنَّ في النقاشات، عادة ما يُركز الناس على عروضهم الخاصة.

لذا لم يكُن متبقيًا سوى الفترة الوجيزة للتعارف قبل بدء المناقشة. عادةً في هذه المواقف، أفضّل التواجد بقرب البار. فالجميع يحصل على مشروب في وقت ما، خلال اليوم. بحثتُ أيضًا عن غُرف الذين أود مقابلتهم. ونظمت جدولي لأقابلهم عند الغرف سواء في أثناء دخولهم أو خروجهم. يبدو هذا نوعًا من التلاعب، لكنه في الحقيقة مجرد وضع نفسك في الوقت المناسب والمكان المناسب.

يكمُن التحدي في هذه الظروف، كما في أي محادثة، أنْ تحاول تخطي سطحية الحديث الرسمي الأولى. كنت قد تعرفتُ إلى المنظم الرئيسي لهذا المؤتمر، خلال الأشهر السابقة، وبناء على الأحاديث العادية معه، كنت على علم بمن سيحضر المؤتمر، ليست معلومات سرية، لكنها ساعدتني في التحضير. كان مكتبي مليئًا بنبذات بسيطة عن الشخصيات المُهمة التي ستحضر، فربما تسنّى لي مقابلتهم أو الجلوس بجانبهم. أعدَّت مساعدتي صفحة أو صفحتين عن الشخصين اللذين كنت أرغب في التعرف إليهما بالتحديد.

كل هذا جزء مما أسمّيه «القيام بواجبك المنزلي»، وهذا المجهود وحده لا يكفي. الفكرة هي أنْ تجد مجالًا مشتركًا أعمق وأغنى مما يمكن الكشف عنه في محادثة تعارف رسمية قصيرة. وعندما يكون لديك هوايات الشخص واحتياجاته واهتماماته، يمكن القيام بأكثر بكثير من مجرد التواصل، سيكون لديك فُرصة للترابط والإبهار.

شخص سياسي بامتياز مثل «ونستون شرشل» كان يُحضِّر لقاءاته العامة بالطريقة نفسها. شرشل اليوم مشهور ببراعته في الخطابة، كان أستاذًا في فن سرعة البديهة، إنه من النوع الذي يخطف انتباه الجميع على طاولة العشاء. لكن ما يجهله معظم الناس -بالرغم من أنَّ شرشل أكد عليه في مذكراته- هو مقدار المجهود الجبار الذي كان يبذله في التحضير لجملة واحدة أو إلقاء دعابة ذكية. كان شرشل يدرك أهمية دراسة الحضور جيدًا ومعرفة كيفية إثارتهم.

إذًا ماذا فعلت أنا؟ اكتشفت أنَّ أحد رؤساء الشركات، «جون بيبر»، هو أيضًا خريج جامعة ييل. لقد كنت معجبًا به منذ أنْ كنت طالبًا وقد حَضَرت له ندوة في الحرم الجامعي. كان الرئيس السابق لشركة «**Procter & Gamble**». وكان ملتزمًا بحقوق الإنسان وكان مشهورًا بمهاراته القيادية والإبداعات في مجال التسويق التي حققها لشركة «**P&G**». حتى الآن، بعد التخلّي عن منصبه،

لا يزال مصدرَ تأثيرٍ مُهم في مجلس الشركة وفي عدة مجالس لشركات عديدة أخرى.

ولأنه ارتاد جامعة ييل، عَلِمتُ أنَّ سيرته الذاتية ستكون موجودة على موقع الجامعة. لذا بدأت البحث في شبكة الخريجين للحصول على معلومات أكثر. وهناك وجدتُ كنوزًا من الرابطات والاهتمامات الخاصة بخريجي جامعة ييل. اكتشفت أنَّ كلينا كان يرتاد الكلية نفسها. وهذا يعني أنه لا بد أنْ يعرف «Robin Winks»، وهو بروفيسور محبوب بقدر كبير وقد عملت تحت إشرافه بالكلية. عندما ذكرتُ تجاربنا المشتركة، كانت هذه نقطة الانطلاق.

مع نهاية الحديث، كان جون يعطيني أفكارًا ونصائح شديدة الفائدة بشأن العَلاقات لشركتي الصغيرة (التي كانت YaYa حينها). ودعاني لأظل على اتصال به في السنوات اللاحقة. كنت آمل أنْ تلتقي طُرقنا عدة مرات أخرى خلال السنوات. وقد حدث ذلك بالفعل. عندما توفي بروفيسور وينكس بعد عدة أسابيع. تشاركنا ذكرياتنا معه. بعد عدة أشهر. قابلت رجل أعمال ناجح من مدينة سينسيناتي وكان معجبًا بفكرة المتحف الذي يُخلِّد ذكرى قطار الأنفاق. وقد قدمته لجون بيبر ليصبح أحد المُمولين. خلال السنة الماضية فقط، وقدمتُ اثنين أو ثلاثة متبرعين محتملين لجون.

لم يكُن هناك أي مؤسسات مشتركة بيني وبين رئيسة الشركة الأخرى التي كنتُ أريد مقابلتها. من حسن الحظ، اكتشفت من خلال البحث على جوجل أنها شاركت في ماراثون مدينة نيويورك السنة الماضية. كنتُ أعلم تمامًا مقدار الالتزام والتضحية المطلوبة في التدريبات اليومية للتحضير وإكمال الماراثون. فقد كنت بدأت بهذا سابقًا. وفشلت. كنتُ قد بدأت التدريب لماراثون في إحدى السنوات، لكن ركبتيّ كانتا تلتهبان مما أصابني بخيبة الأمل. بالمناسبة، دائمًا أبحث عن نصائح جيدة قد تساعدني يومًا ما على ركض ماراثون.

عندما قابلت تلك الرئيسة، قلتُ لها: **«أتعلمين، لا أعرف كيف تقومين بهذا. أظن أنني بحالة بدنية ممتازة، لكن التدرب للماراثون قضى عليَّ. كان عليَّ التوقف».**

بكل تأكيد، تفاجأت السيدة. **«كيف عرفت أنني ركضت ماراثون بحق السماء؟»** قالت بفرح شديد. خُذ في الحسبان أنَّ كل ذلك كان قبل شيوع نشر الجميع صورهم في التمرينات والسباقات على الإنترنت.

أنا لا أخجل أبدًا من البحث الذي أقوم به. **«إنني أقوم دائمًا بمجهود خاص لأتحرى عن الأشخاص الذين أود مقابلتهم».** ودون أي شك، يشعر الناس بالإطراء. إنْ حدث ذلك معك، ألن تشعر بالإطراء؟ في التو، يعلم الشخص الآخر أنَّ بدلًا من المعاناة لنصف ساعة مع شخص غريب، يمكنهم قضاء الوقت في معرفة شخص يشاركهم بعض الاهتمامات المشتركة، بل شخص بذل مجهودًا لمعرفتهم أكثر.

عندما حدث ذلك، كنتُ قد شاركت في مُخيم تدريب في مكان بغرب هوليوود ليس بعيدًا عن مقر المؤتمر. كان تدريبًا قاسيًا للغاية لكنه مُنعش على جميع الأصعدة. فقلت لها: **«إنْ أردتِ الحصول على حصة تدريب رائعة ومختلفة في وقت ما، فكّري في مُخيم التدريب هذا»**. في المقابل، تلقيتُ منها نصائح مفيدة بشأن التدريب على العدو. لاحقًا، قررت أنْ تجرب مُخيم التدريب بصحبتي وأعجبها كثيرًا.

حتى يومنا هذا، كلما تقابلنا أنا وهي: نتحدث عن مُخيم التدريب ذلك، فأُعطيها تقريرًا عن التقدم المُحرز بشأن التدريب على الماراثون. وما اكتشفته مع مَن استطعت إقناعهم بمخيم التدريب الذي أرتاده، هو أنهم حين يزورون لوس أنجلوس قد لا يرتبون أي لقاءات عمل أو اجتماعات، لكنهم غالبًا ما يذهبون معي للتدريب في المُخيم ونقوم بحصة تدريب عنيفة معًا.

مُجددًا، هدفك من هذا النوع من اللقاءات هو تحويل لقاء عابر إلى عَلاقة صداقة مزدهرة. هناك بعض الطُرق المختصرة في نظامي، لكن هنا لا يوجد طريق مُختصر. لم أكُن لأتمكن من التواصل مع هؤلاء الأشخاص والقيام بالتواصل الحقيقي، لولا قيامي بواجبي المنزلي.



الفصل الثامن

احتفظ بالأسماء

حالمًا تكتشف ما هي مهمتك وكيف ستحققها، ستكون الخطوة التالية، هي تحديد هؤلاء الذين يمكنهم مساعدتك في تحقيق هذه المهمة.

النجاح في تنظيم المعلومات وإدارتها التي تجعل عملية التواصل تزدهر هو أمر لا غنى عنه. فتتبع الأشخاص الذين تعرفهم، والأشخاص الذين تود التعرف إليهم. والقيام بالواجب المنزلي المطلوب لخلق علاقات حميمية مع الآخرين. كل هذا قد يسبب حملًا زائدًا من المعلومات. كيف يمكنك أنْ تدير هذا؟

التحدي الحقيقي لم يَعد يكمُن في التتبع الآن، فلقد أصبح أمرًا واقعًا إنَّ كل ما نفعله يتم تتبعه، وحتى إنْ لم نرغب نحن في هذه المعلومات، هناك بالتأكيد مَن يرغب بها. «كلاي شيركي» لخص الأمر عندما قال في عام ٢٠٠٨: «**المشكلة ليست الكم الهائل من المعلومات، بل فشل عملية الفلترة**». لقد أصبح التحدي الخاص بنا اليوم هو انتقاء الأشخاص المُهمين، في وسط الكم الرهيب من الأشخاص الذين نعرفهم. الأشخاص الذين يبنون المنصات الاجتماعية يدركون أهمية هذا الأمر، وهم يطورون مهاراتهم في مساعدتك في هذه العملية. لكن ذكاءك وحده لن يمكنك من التواصل معهم وفهمهم. الحقيقة هي أنك قد لا تحتاج حتى للتكنولوجيا لتصل إلى ما تريد. ما تحتاجه هو التركيز والنية. الحبر والورق لا يزالان طُرقًا مناسبة لتتبع أولوياتك في

حياتك الاجتماعية المتنامية. إنني مخبول بصنع القوائم، وعليك أنْ تصبح أنت أيضًا كذلك.

تجربتي في شركة «YaYa» هي مثال جيد على قدرة القوائم على مساعدة الناس في تحقيق أهدافهم. في آخر يوم لي في شركة «Starwood»، قمت بأكثر من أربعين اتصالًا. أحدهم كان مع «Sandy Climan». ما يثير الاهتمام بشأن هذا الاتصال، وعشرات الاتصالات المماثلة التي قمت بها ذاك اليوم، هو أنَّ أسماء هؤلاء الأشخاص كانت ضمن قوائمي قبل حتى أنْ يعرفوني بفترة طويلة جدًّا.

كانت ساندي هي مَن وظفتني في شركة «YaYa». في نوفمبر سنة ٢٠٠٠، وجعلني مجلس إدارة «YaYa» الرئيس التنفيذي وأعطوني هدفين رئيسين: تأسيس نموذج تجاري قابلًا للتطبيق، أو إيجاد مستثمر كبير أو بيع الشركة لشخص إستراتيجي. في هذا الوقت، «YaYa» كان لديها المعرفة التكنولوجية لتصميم ألعاب إنترنت يمكن استخدامها لجذب وتعليم العملاء، لكن الشركة لم يكُن لها أي عملاء، ولا دخل مادي.

أولًا، صممتُ أهدافًا مدتها تسعين يومًا، وسنة، وثلاث سنوات، طبقًا لطريقتي «خطة تفعيل العَلاقات». وكل أحد تلك الأهداف يتطلب أنْ أطور جزءًا مختلفًا من شبكة معارفي.

خلال تسعين يومًا. كان عليَّ أنْ أُظهر الكفاءة والمصداقية أمام مجلس الإدارة، وأنْ أحصل على ثقة الموظفين، وأنْ أرسم مسارًا واضحًا للشركة.

خلال سنة. كان يجب عليَّ أنْ أجذب عملاء كُفَاة لأقترب من جني الأرباح، ولأجعل الشركة مُغرية بالنسبة للمستثمرين. والأهم من كل ذلك، كان عليَّ أنْ أثبت للعالم أنَّ «يايا» تُنتج شيئًا ذا جودة عالية.

فكرة الإعلانات على شكل ألعاب لم تكُن حينها جزءًا فعالًا في مجال الدعاية. الإعلانات المتفاعلة واللافتات على مواقع الإنترنت كانت مثيرة للسخرية حينها. لكن كان علينا أنْ نميز أنفسنا.

أردتُ خلق نموذج تجاري يتمكن بعد ثلاث سنوات من العمل دوني، الحصول على سيولة للمستثمرين في الشركة، وإثبات موقع الشركة كشركة ريادية في مجال التسويق على الإنترنت.

لتحقيق تلك الأهداف، حددتُ أهم الشخصيات في كلا عالمي الألعاب والإنترنت، من رؤساء الشركات والصحفيين والمبرمجين. كان هدفي أنْ أتعرف إليهم كلهم خلال سنة واحدة.

لخلق مجال إثارة لمنتجنا الجديد، عملتُ قائمة مُكوَّنة من أشخاص أسميتهم «المؤثرين»: المستكشفين في عالم الأعمال، والصحفيين، والمحللين الاختصاصيين الذين دائمًا ما ينشرون الضجة المبدئية عن مُنتج أو خدمة جديدة. بعد ذلك، شكَّلتُ قائمة من العملاء والمشترين المحتملين، والأشخاص الذين قد يكونون مهتمين بتمويلنا مستقبلًا.

(عندما تضع فئاتك الخاصة، يجب أنْ تكون الفئات مطابقة لأهدافك).

عندما تعمل قوائم مماثلة، من المُهم أنْ تُسمِّي أصحاب القرار، وليس مجرد اسم المؤسسة. الفكرة هنا هي الحصول على قائمة جاهزة بها أسماء محددة. في البداية، ركِّز على الأشخاص الذين ضمن نطاق شبكتك الحالية. أراهن أنك لا تعلم مدى تشعب وامتداد هذه الشبكة. ضَعْ أشخاصًا مثل:

- الأقرباء.
- أصدقاء الأقرباء.

- أقرباء زوجتك ومعارفها.
- زملاء العمل الحاليين.
- أعضاء المؤسسات المهنية والاجتماعية.
- العملاء الحاليين والسابقين.
- أولياء أمر أصدقاء أولادك.
- الجيران الحاليين والسابقين.
- أصدقاء من المدرسة.
- زملاء عمل سابقين.
- الأشخاص في مؤسستك الدينية.
- المُدرسين والمديرين السابقين.
- الأشخاص الذين تتسكع معهم.
- الأشخاص الذين يقدمون لك الخدمات.
- الأشخاص الذين تتواصل معهم عبر فيسبوك.
- وعَلاقات أخرى من مواقع التواصل الاجتماعي.

في المرحلة التالية، أجمع الأسماء في قاعدة بيانات موحدة، ثُم أبحث عن طريقة التواصل معهم عبر جميع المنصات الكبرى، ثُم أكتبُ قائمة اتصال مبنية على المنطقة، واضعًا خانة لمن أعرفهم وخانة أخرى لمن أود التعرف إليهم. هناك العديد من المواقع التي تساعدك في تجميع البيانات وجِهات الاتصال. عندما أصل إلى منطقة ما، أحاول الاتصال بأكبر قدر من الناس في تلك المنطقة.

أحتفظ بهذه القوائم معي أينما ذهبت. فبهذه الطريقة أركز جهدي في أثناء أوقات الفراغ بين الاجتماعات للقيام بشيء مفيد يشجعني على التواصل. إنْ كانت الأوراق لا تروق لك، يمكنك القيام بالشيء نفسه على عدة تطبيقات على المحمول. بعض القوائم التي ستضعها ستكون مرتبطة بخططك الفعالة، بعضها الآخر سيكون عامًا، مما سيساعدك أنْ تبقى على اتصال بشبكة عَلاقاتك. الطريقة التي تنظم بها قوائمك قد تكون مرنة. أنا لدي قوائم مبنية على أساس المكان الجغرافي، وأخرى على أساس المجال أو النشاط المهني، مع إيضاح إنْ كانوا معارف عامة أو أصدقاء.

إضافة الأسماء إلى قائمتك هي عملية متعلقة فقط بالبحث في المكان المناسب. في المراحل الأولى لشركة «YaYa»، قرأت جميع الصحف الخاصة بالدعاية والألعاب. إنْ قرأت عن شخص ما يقع في إحدى فئات قوائمي؛ أضعه في القائمة فورًا وأبحث عن بيانات اتصاله. عندما تكون في عملية بحث عن أشخاص تتواصل معهم، ستجدهم في كل مكان.

أحد أفضل الموارد لخلق هذه القوائم هي -يبدو الأمر سخيفًا- قوائم الأشخاص الآخرين. الجرائد والمجلات تنشر قوائم مماثلة طوال الوقت.

قبل أنْ أنضم لقائمة «Crain» «أربعون تحت الأربعين» على سبيل المثال، كنت أبحث في هذه القائمة لسنوات عديدة. أحتفظ بقوائم أنجح رؤساء الشركات، والمسوقين الأكثر مهارة، والمستثمرين الأكثر تقدمًا. كل هذه القوائم تُنشَر بشكل مستمر في الجرائد المحلية والعالمية، وكل مجال مهني لديه شيء مماثل.

أنت لا تريد أنْ تعرف فقط أنجح الأشخاص في مجالك، بل أنْ يتكلل جهدك في النهاية لتصبح أحد هؤلاء الناجحين. الأشخاص الذين في قائمة «أربعون تحت الأربعين» قد لا يكونون بالضرورة أنجح أربعين رياديًا/ ريادية. لكنهم على الأغلب الأربعين الأكثر تواصلًا. وفي الأغلب تناولوا العشاء مع بعضهم ذات مرة. عندما تتعرف إلى هؤلاء الأشخاص، والأشخاص الذين يعرفونهم

(بما ضمنهم الصحفيين في جريدة «Crain» المسؤولين عن قائمة «أربعون تحت الأربعين») ستكون لديك أفضلية أكبر في أنْ تنضم للقائمة في المرة القادمة.

بينما تضيف الأسماء لقوائمك، لا تنشغل حينها بشأن إنْ كنت ستتصل بهم فورًا أم لا. فما يهم في البداية هو وضع الخطوط العريضة.

الإنترنت يتيح لك البحث بشكل دقيق للغاية ضمن ملايين الأشخاص، لكن يبقى عليك مهمة استخلاص ما يهمك. بينما عالم الإعلام يُقدم فلترًا واحدًا فقط. منصة «لينكد-إن» لا تُقدر بثمن. على سبيل المثال، لقد شكا لي صديق يافع ذات يوم أنَّ الموقع لم يساعده في البحث عن وظيفة، وظن أنَّ الضجة حول هذه المنصة مبالغ فيها. فسألته كيف كان يستخدم الموقع؟ «حسنًا، أرسلت **العديد والعديد من السير الذاتية من خلال قسم الوظائف، وتواصلت مع بعض الشركات. لكن لم أحصل على شيء».**

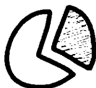
صديقي هذا لم يلاحظ العبقرية الحقيقية في موقع لينكد-إن. إنه يمنحك القدرة على رسم خريطة شبكة عَلاقاتك، وليس هذا وحسب، بل أيضًا خريطة صناعات ومجالات كاملة. عليك النظر إلى الصورة الكبيرة. يمكنك البحث على أكثر من ٢٠٠ مليون مستخدم عن طريق أي مفتاح بحث يخطر ببالك. كل صفحة شخصية تزورها يظهر لك «أشخاص ذات صِلة» وخريطة مفيدة لعَلاقات هذا الشخص، خريطة يمكن ترتيبها بحسب الشركة، أو المنطقة، إلخ. كما أنَّ الموقع يخبرك فورًا إنْ كان هناك معارف مشتركة بينك وبين أي شخص آخر.

إنَّ «لينكد-إن» يُعتبر بمنزلة «الكأس المقدسة» في عالم التواصل! إنْ لم تتواصل مؤخرًا مع الآخرين من خلال هذه المنصة، استقطع ساعتين من وقتك هذا الأسبوع لتُرسل دعوات شخصية مميزة لأكثر عدد ممكن من الأشخاص في شبكتك. ستُذهَل من عدد المُحادثات الجديدة التي يمكنك البدء فيها جراء رسالة بسيطة على لينكد-إن.

هناك فئة أخرى من الناس قد تريد أنْ تضيفها، أسمِّيها «فئة الطموح». إنهم من نوع الأشخاص ذوي المستوى العالي للغاية، الذين ليس لديهم أي عَلاقة بمجال عملي، لكنهم مثيرون للاهتمام أو ناجحون للغاية أو كلاهما. الأشخاص في هذه القائمة قد يكونون أي أحد، من محافظين وإعلاميين، لفنانين وممثلين، أو حتى أشخاص يعتبرهم الكثير قدوة حسنة.

إنْ رأيتم دفتر بياناتي، ستجدون بيانات «ريتشارد برانسون»، رئيس إمبراطورية «Virgin». حسنًا، أنا لا أعرف ريتشارد برانسون.. لا أعرفه بعد. لكنني أريد ذلك. في الدفتر نفسه ستجدون أيضًا «هوارد ستينجر»، رئيس شركة «Sony» بأمريكا. لقد كان على قائمة الطموح الخاصة بي. الآن أنا أعرف هوارد. بعض الناس قد يسخرون من هذا الأمر، لكن النتائج تتحدث عن نفسها. تذكر، إنْ كنت منظمًا، ومُركزًا ونَهمًا بشأن الاحتفاظ بالأسماء، لن يكون هناك أي أحد خارج نطاق تواصلك.

بالنسبة لي. عندما شارفت الثلاث السنوات في «YaYa» على الانتهاء. في ٢٠٠٢، قامت مجلة الـ «Forbes» بعمل تقرير عن نجاحنا الباهر، من شركة ناشئة ظهرت من اللاشيء وأنتجت فكرة جديدة تمامًا. فكرة «الألعاب الإعلانية» لاقت شعبية كبيرة في السوق، والكلمة أصبحت الآن مستخدمة من رؤساء الشركات والصحفيين. في اليوم السابق سمعتُ صُدفةً رئيس شركة لم يكُن يعرف أننا مَن ابتكرنا الكلمة والفكرة، كان يتفاخر بشأن استخدامه لأداة تسويقية تُسمى الألعاب الإعلانية حققت له زيادة هائلة في مبيعات مُنتَجه وشهرته. كما كان مُخططًا، بيعت شركة «YaYa» في النهاية لشركة عامة؛ مما أعطى المستثمرين السيولة النقدية التي كانوا يريدونها، وأعطى الشركة أيضًا رأس المال التي كانت تحتاجه لتنمو. من الواضح أنه لولا مساعدة القوائم التي مكَّنتنا من القيام بهذا، لِما نجت شركة «يايا» بعد عامها الأول.



الفصل التاسع

ترفئة الاتصال البارد

الاتصالات الباردة يمكن أنْ تُصيب حتى أكفأ الناس بالفوضى والعجز. إنني أتعاطف مع من يصيبه الشلل جراء مجرد فكرة الاتصال بغريب.

إذًا كيف تقوم باتصال بارد[1]؟ أولًا، الأمر يتعلق بالسلوك. السلوك الخاص بك. عليك أنْ تستوعب أنك لن تصبح أبدًا «مستعدًا تمامًا» لتقابل أشخاصًا جُددًا، فليس هناك لحظة مثالية. مخاوفك لن تزول أبدًا، لأن الشعور بالرفض لن يكون جذابًا مهما حدث. هناك دائمًا ألف سبب لماطلة والتسويف. السر يكمُن في القدرة على القفز فورًا. تذكَّر، إنْ لم تكُن تؤمن بأنك ستحصل على ما تريد من المكالمة، في الأغلب لن تحصل عليه فعلًا. كما قال «كادي شاك»: «كُن أنت الكرة والهدف». عليك أنْ تؤمن بالفوز لتفوز.

عليك أنْ تبدأ في رؤية عملية التعرف إلى أشخاص جُدد كتحدٍّ وفرصة. مجرد ذكر الفكرة يجب أنْ تشتعل نارك التنافسية، وتسكت الزهرة الخجول التي تحاول دائمًا تجنب المخاطر في داخلنا جميعًا.

ثانيًا، الاتصال البارد هو للخاسرين فقط. أنا لا أقوم بالاتصال البارد، أبدًا. فقد وضعت إستراتيجيات تضمن لي أنَّ كل اتصال أقوم به هو اتصال دافئ.

---

(١) الاتصال البارد والاتصال الدافئ، هما مصطلحان في عالم المبيعات. الاتصال البارد: هو عرض يقوم به موظف المبيعات (سواء باتصال أو بزيارة) دون علم مسبق من العميل. بينما الاتصال الدافئ هو عرض المنتج أو الخدمة بوجود علم مسبق من العميل.

دعني أعطيك مثالًا. «چيف أرنولد»، مؤسس موقع «WebMD» (الموقع الطبي الشهير)، هو صديق لي. قبل سنوات اشترى حقوق الاستخدام وبراءة الاختراع لتكنولوجيا تُمكّن من وضع المحتوى الرقمي على قرص «DVD» مُصغر مما يجعله أكثر عملية. الآن، بالطبع عفا الزمن على هذا الاختراع، لكن حينها كانت طريقة جديدة مبتكرة تمكّن الناس من الحصول على المحتوى الرقمي بسهولة.

بينما كنتُ أتحدث مع چيف وشريكه توامس تول، أخبراني عن الصفقة التي عقداها للتو مع شركة قاعات سينما لتوزيع أقراص الـ«DVD» هذه مع المشروبات التي تباع في القاعات. چيف وتوامس ظنا أنَّ مع الأخذ في الحسبان ديموغرافية الذين يذهبون إلى السينما. قد تستفيد شركة مثل «Sony» من هذه التكنولوجيا الجديدة في التوزيع. لكنهما لم يعرفا مع مَن يتواصلان في شركة سوني، فأتيَا إليَّ للنصيحة.

كنتُ قد قابلت السيد هوارد ستينجر (رئيس شركة سوني) عدة مرات من قبل، لذا اتصلتُ بمكتبه. لكن عوضًا عن انتظار مكالمة السيد هوارد وحسب. أردت أيضًا إيجاد عدة طُرق أخرى.

في ذلك الوقت، لم أكُن أعرف أي شخص آخر ضمن نطاق شبكة عَلاقاتي يمكنه أنْ يوصلني بصانع القرار المناسب في سوني. عندما لم يُجب أحد على اتصالاتي أو رسائلي، بدأت البحث عن الوكالات التي تتعامل مع سوني، وجدت أنَّ شركة «Brand Buzz»، وهي وكالة تسويق ضمن شركة «Young & Rubicam» الشهيرة، كانت تقوم بالخدمات لسوني كأحد أهم العملاء. بالإضافة إلى ذلك، الشخص الذي كان رئيس «Brand Buzz» حينها، «چون بارتيلا»، هو صديق مُقرب لي.

لذا اتصلتُ به قائلًا: **«مرحبًا يا چون، لدي شيئان لك. أولًا: أريد منك مقابلة صديق لي اسمه چيف أرنولد. إنه بارع ومُبتكر وعليك أنْ تتعرف**

إليه. إنه مَن أسس موقع «WebMD» ولقد أسس الآن شركة جديدة، «Convex Group»، وهي قد تحتاج لخدماتكم مستقبلاً. ثانيًا: شركة «Convex» تحاول ترويج تكنولوجيا جديدة مذهلة تساعد في توزيع المحتوى الرقمي بشكل جديد. أظن أنَّ سوني قد تهتم بمعرفة الأمر».

بطريقة ما، عندما تواصلت مع چون بهذه الطريقة، كنت أعرض عليه فُرصتين في الوقت ذاته: أولًا، فُرصة لمعرفة شخص مُهم قد يؤدي إلى صفقة جديدة، وثانيًا، فُرصة لتطوير العَلاقة مع عميل له (سوني) من خلال عرض فُرص جديدة لهم.

اتصل چون بشركة سوني بسعادة. كان يعرف الشخص المثالي في الشركة، المدير الجديد للإعلام والإنترنت في سوني، «سيرجي ديل جروسو». طلبت من چون إرسال رسالة إلكترونية تمهيدًا لتقديم الموضوع قبل أنْ أقوم بالمكالمة، ووضعي في قائمة المُرسل إليهم. لأني ضمن قائمة المُرسل إليهم في الرسالة، كل الردود اللاحقة من وإلى سيرجي ستظهر لي وبذلك يمكننا أنْ نُعجِّل من اللقاء. تكتيكيًّا، كنتيجة لذلك، كلانا أصبح في انتظار موعد اجتماع مع سيرجي.

كالعديد من الصفقات التجارية، مجرد القيام بهذا لم يكُن كافيًا. سيرجي كان مشغولًا، ولم أتلقَّ منه أو من مساعديه أي رد حتى بعد عدة رسائل. هذا الأمر ليس غريبًا. في كثير من الأحيان، قد لا يرد عليك الناس. عليك أنْ تُنحِّي غرورك جانبًا والمثابرة في الاتصال أو الكتابة. وعندما تتمكن من الاتصال أخيرًا، لا تُفسد مجهوداتك عن طريق التعبير عن مدى انزعاجك بسبب عدم ردهم عليك سريعًا. ويجب عليك ألا تعتذر لمثابرتك أيضًا. فقط ادخل في صميم الموضوع كأنك نجحت منذ أول اتصال. هذه الطريقة تجعل الأمور مريحة للجميع.

ترتيب هذا النوع من الاجتماعات يستغرق الكثير من الوقت. المبادرة متعلقة بيدك أنت. أحيانًا عليك أنْ تكون «شرسًا». بعد عدة أسابيع من عدم الرد. اتصلت بمكتب معلومات سوني ونجحت أخيرًا في الحصول على رقم سيرجي المباشر. عادةً عندما أتصل بشخص لم أتحدث معه من قبل، أحاول الاتصال في وقت غير اعتيادي. فهناك احتمال أكبر أنْ يرد على هاتفه في الساعة الثامنة صباحًا أو الساعة السادسة والنصف مساءً. بالإضافة إلى أنه في الأغلب سيكون أقل توترًا بما أنه ليس منهمكًا في ضغط العمل اليومي من التاسعة صباحًا حتى الخامسة.

اتصلتُ في الصباح الباكر. لكن بريد سيرجي الصوتي رد عليَّ. لذا تركت رسالة: **«إنني أريد فقط التعبير عن حماستي بخصوص اجتماعنا. لم أسمع جون يتحدث بشغف عن زميل مهني مثلك من قبل. أنا أتفهم مدى انشغالك. لم أتلقَ أي رد من مساعدك بعد، لكني متأكد أنني سأتلقى ردًا.. أراك قريبًا».**

يجب ألا تكون تفاعلاتك مُرهقة تحت أي ظرف من الظروف. زَرْع حسّ من التفاؤل والضغط الناعم والحفاظ عليهما هو جزء من القصة.

عندما لم أتلقّ ردًا أيضًا من مكتب سيرجي، اتصلت بخط سيرجي المباشر مُجددًا بعد عدة ساعات. الساعة السادسة مساءً. هذه المرة، أجاب سيرجي بنفسه، وقلتُ التالي بحماسة: **«أهلًا سيرجي. أنا كيث فيرازي. لقد تحدث عنك جون بالكثير من الثناء في الفترة السابقة، وأخيرًا أصبح لدي عذر لأتصل بك. إنني أتصل نيابة عن صديقي جيف أرنولد، مؤسس موقع «WebMD»، الذي يملك الآن طريقة جديدة وفعالة للغاية لتوزيع المحتوى الرقمي. أظن أنْ بوجود المنتجات الجديدة التي ستطلقونها هذا العام، قد يكون الأمر مشاركة مثالية. سأكون في نيويورك الأسبوع القادم، لنلتقي.**

وإنْ كان الوقت غير مناسب لك، يمكنني إيجاد موعد ضمن جدول أعمالي في أي وقت يناسبك».

خلال خمس عشرة ثانية فقط، استخدمت قواعدي الأربعة لِمَا أُسمِّيه «تدفئة المكالمة الباردة»:

١ - وضِّحْ المِصداقية عن طريق ذكر شخص مألوف ومؤسسة مألوفة. «في هذه الحالة، چون، وچيف WebMD».

٢ - اذكُر اقتراحك القيم: مُنتج چيف الجديد سيساعد سيرجي في بيع منتجاته الجديدة.

٣ - اخلق حِسًّا من الضرورة والأهمية المناسبة، عن طريق الاستعداد لفعل أي شيء في أي وقت للقاء الشخص الآخر كيفما يريد/ تريد.

٤ - كُن مستعدًا لتقديم تنازل لتأمين رد أكيد على الأقل.

النتيجة؟ كنتُ في مكتب سيرجي الأسبوع التالي. وبالرغم من أنَّ ميزانيته لم تسمح بوجود طريقة تسويق قصيرة المدى، فإنه تَفهَّم تمامًا أهمية هذا الوسط بالنسبة لجمهوره. نظر للوراء. مَن يعلم؟ ربما كانت لديه قراءة أفضل لمستقبل التكنولوجيا. أحسنت في التوقع يا سيرجي!

إليك بعض القواعد التي أتبعها بتفصيل أكبر:

١ - ليكُن لديك مرجعًا دائمًا

السبب الذي يجعل «المكالمات الباردة» قريبة للتعذيب وُضِّحَ ببراعة في إعلان قبل خمسين سنة. ذكر (هارڤي ماكاي) الإعلان في كتابه «Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive». الإعلان يُظهِر مُهرِّجًا وجهًا لوجه مع موظف مندوب مبيعات. المُهرج يقول:

أنا لا أعرف من أنت.

أنا لا أعرف شركتك.

أنا لا أعرف ما ترغب فيه شركتك.

أنا لا أعرف عملاء شركتك.

أنا لا أعرف منتجات شركتك.

أنا لا أعرف سُمعة شركتك.

الآن، ما الذي كنت تريد أنْ تبيعه لي؟

يمكنك رؤية عدم المصداقية التام المرتبط بعمل اتصالٍ بارد. المِصداقية هي أول شيء عليك تأسيسه في أيِّ نوعٍ من التفاعل الإنساني. ودون شك، لن يشتري منك أيُّ أحد أيَّ شيء إلا عندما تزرع فيه الثقة. وجود صديق مشترَك أو حتى مجرد معرفة بشخص مشترَك سيجعلك متميزًا فورًا عن بقية المجهولين الذين يحاولون الحصول على وقت العميل المُحتمل.

ماذا أعني بهذا؟ إنْ كنت تتصل نيابة عن الرئيس، أراهنك أنَّ السيد المُهرج مُفسد البهجة سيُنصت بانتباه لما تقوله. ذكر المراجع المشتركة، سواء كانوا أشخاصًا أو مؤسسات، هو تكتيك مُفيد لتخطي المُمانعة المبدئية للشخص الآخر.

فإنَّ معظمنا لا يعمل في ميكروسوفت ويعرف رئيس المؤسسة الذي نحاول التواصل معه. مهمتنا إذًا هي البحث ضمن نطاق شبكتنا من الأصدقاء، والعائلة، والعملاء، والجيران، وزملاء الفصل، والشركاء في العمل، لإيجاد طريق يقودنا إلى الشخص الذي نحاول الوصول إليه. عندما تَذكُر شخصًا مشتركًا بينك وبين مَن تحاول التواصل معه، فورًا يلزم مَن تتصل به ليس بك فقط، بل بالصديق أو المعرفة الذي ذكرته للتو.

اليوم، إيجاد سبيل إلى مكتب أحدهم أصبح أيسر بكثير مما كان الأمر عليه حين بدأت.

مُجددًا، «جوجل» وباقي المنصات الاجتماعية لديهم إمكانيات لا تُقدَّر بثمن في هذا المجال. «لينكد-إن» يُظهر لك فورًا الأشخاص المشتركين. ابحث عن الاسم وستعرف المدرسة التي كان يرتادها هذا الشخص، وما هي هواياته واهتماماته، وما هي المجالات التي يعمل بها. ستحصل على معلومات كافية عن طبيعة حياته تُمكّنك من الحصول على أفكارٍ بشأن البحث عن شخص مشترَك في مكان ما. ما الرياضات التي يلعبها هذا الشخص؟ وما المؤسسات الخيرية التي يكترث لأمرها؟ هل تعرف أشخاصًا آخرين لديهم الاهتمام نفسه؟

يقول الناس إنَّ هناك فقط ست درجات من التباعد بين أي شخصين في العالم. في دراسة أُقيمت في سنة ٢٠١١ عن ٧٢٠ مليونَ مُستخدم لفيسبوك، وجدوا أنَّ هذا الرقم السحري يساوي (٤,٤٧). نظام «لينكد-إن» مبني على ثلاث درجاتٍ من التباعد. أيًا كان الرقم، نحن أصبحنا على بُعد عدة ضغطات فقط.

٢ - أَعلِنْ عن عرضك

الحصول على مرجع أو شخص مشترَك هو مجرد بداية، سيساعدك في الدخول عبر الباب، حالمًا تحصل على التزام الشخص بسماعك لمُدة ٣٠ ثانية، عليك أنْ تكون جاهزًا لتقديم عرضٍ عالي القيمة. لديك وقت قليل جدًّا لتتمكن من معرفة لماذا لا يحاول هذا الشخص إنهاء المكالمة بأسرع وقت ممكن. تَذكَّر، الموضوع كله مُتعلق بهم. ماذا يمكنك تحقيقه لهم؟

عندما تبحث عن سبيل للتواصل بينك وبين مَن تريد مقابلته، عليك أنْ تبحث عن طبيعة الشركة والمجال الذي يبيعون فيه. عملية البيع، في أساسها،

هي حل مشكلة أحدهم. ويمكنك تحقيق هذا فقط إنْ كنت تعلم ما هي تلك المشكلات. على سبيل المثال، عندما نلتُ الفرصة أخيرًا للتحدث مع سيرجي، كنت أعلم مُسبقًا أنه يحضّر لإطلاق منتجات جديدة في الربع القادم، وخاصةً في موسم الأعياد المُزدحم كان يحتاج لشيء يميزه عن البقية. كنت أعلم أيضًا أنَّ الجمهور المنشود هو مناسب تمامًا لمُرتادي قاعات السينما.

يمكنني تمييز نفسي عن بقية الاتصالات الباردة عن طريق إضفاء طابع شخصي بمعلومات مُعينة تُعبر عن اهتمامي الواضح بمصلحة مَن أتصل به ونجاحه.

٣ - تَحدّثْ قليلًا، قُل كثيرًا. اجعل الاتصال سريعًا، ومُريحًا ومحددًا.

عليك إيصال حس من الضرورة وكذلك حس من اليُسر. بدلًا من إنهاء حديثك بـ«علينا أنْ نتقابل في وقت ما»، أفضّل أنْ أنهي حديثي بـ«ساكون في المدينة الأسبوع القادم. ما رأيك بلقاء غداء يوم الثلاثاء؟ أعلم أنْ هذا سيكون مُهمًا لكلينا، لذا سأقوم بإيجاد الوقت مهما تطلب الأمر».

عليك بالطبع تقديم معلومات كافية عن عرضك لتجعل الشخص مُهتمًا كفاية ليُمضي معك بعض الوقت. لكن أيضًا، لا تتحدث كثيرًا. إنْ انغمست في حديث المبيعات التقليدي الطويل دون معرفة أفكار أو آراء الشخص المقابل، قد ينفر منك فورًا. يجب أنْ يكون الأمر حواريًّا، ليس مونولوج محفوظات نصي. حتى مُقدمتي التي كانت مدتها خمس عشرة ثانية، تركت المجال لـ«آهاء» و«نعم» و«ممم» الاعتيادية من الشخص الآخر. لا تقُم أبدًا بإلقاء الكلام على الشخص الآخر. يجب أنْ تُعطيهم الوقت ليسيروا على خُطاك.

تَذكّر، في معظم الحالات، يكون الهدف الأوحد من المكالمة الباردة هو الحصول على موعد تستطيع التحدث فيه عن عرضك بتفصيل أكبر. من واقع خبراتي، الصفقات، تمامًا مثل الصداقات، يمكن أنْ تنجح فقط وجهًا لوجه.

خُذ أقل وقت ممكن خلال مكالمتك الباردة لتضمن أنَّ المرة القادمة التي ستتحدث إليهم فيها ستكون في مكتبهم، أو حتى أفضل من ذلك، على طاولة العشاء.

٤ - قَدِّم تنازلًا

في أي تفاوض غير رسمي، قَدِّم طلبًا كبيرًا في البداية، مع ترك مساحة للتنازل لتعطي قابلية لإنهاءٍ يسيرٍ للاتفاق. أنا أنهيتُ حديثي مع سيرجي باقتراح أنه حتى إنْ لم يكُن سمع أيّ شيء عن المنتج الجديد، سأكون سعيدًا لو تقابلنا فقط، بسبب احترام وإعجاب صديقنا المشترَك.

كتاب روبرت كيادليني «The Psychology of Persuasion» يُظهر كيف أنَّ التنازل إحدى القوى الهائلة في العَلاقات الإنسانية. المثال الذي يُعبر عن هذه الفكرة مُتعلقًا بفتيان الكشافة، الذين يتعرضون للرفض في الأغلب عندما يحاولون بيع تذاكر اليانصيب. لكن الإحصائيات أظهرت أنهم عندما يعرضون بيع الحلوى بدلًا من تذاكر اليانصيب، يشتري العملاء الحلوى حتى إنْ كانوا لا يريدونها؛ لأنها بسعر أقل. فتذكَّر، حاول أنْ تحصل على الكثير. قد يساعدك هذا الحصول على ما تحتاجه فعلًا.

تدفئة الأمر رقميًا

في يومنا هذا، أصبح الاتصال البارد رسالة إلكترونية باردة، أليس كذلك؟ أعرف العديد من الناس الذين يحاولون تجنب الهاتف تمامًا، وخاصةً عند محاولة التفاعل مع شخص جديد. سيقولون لك إنَّ الأمر أكثر فاعلية. لكن بالطبع الأمر ليس كذلك بالضرورة، إنهم يظنون ذلك لأنَّ مضيعة الوقت على البريد الإلكتروني هو جزء أساسي من روتين عملهم في الأصل.

بغض النظر عن ثرثرتي، أول قاعدة للتفاعلات الجديدة هي التواصل مع الشخص بالطريقة التي تروق له، كيفما كان أكثر قابلية للانتباه لما تقوله. إنْ كان يريد رسالة إلكترونية إذن قُم بذلك.

هذا ما تحتاجه بجانب القواعد التي أشرت إليها سابقًا، لتدفئة الرسائل الإلكترونية:

عنوان الرسالة مسألة حياة أو موت. إنْ لم تضع عنوانًا مناسبًا، قد لا تُقرأ رسالتك أبدًا. ركِّز على أكثر شيء جذاب في يدك، إما شخص مشترَك بينك وبين من تُرسل إليه، وإما العرض القيم المميز الذي تريد تقديمه. اجعل الفضول يملأهم بشأن رسالتك.

التوقيت المناسب. هناك الكثير من الجدل بشأن أفضل وقت لإرسال رسالة إلكترونية. شخصيًا، أفضِّل أنْ أطلق الرسائل في الأوقات التي يتصفح فيها المُتلقي بريده الإلكتروني، غالبًا تكون في الصباح، أو في وقت الغداء، أو الساعات الأخيرة من يوم العمل، هذه هي الأوقات الأكثر شيوعًا.

كُن مُختصرًا. حالمًا تكتب مسودة، عادةً تكون أفضل نسخة من هذه المسودة أقصر بنسبة ٥٠٪. نعم، نحن بنصف الأهمية التي نظن أنفسنا بها! على رسالتك ألا تتعدى الصفحة الواحدة. إنْ كان عليَّ أنْ أحرِّك الفأرة للأسفل (Scroll Down) سأكون فقدت الاهتمام بالفعل.

كُن واضحًا في طلبك. ما الذي تريد منهم فعله؟ اجعل طلبك الأول يسيرًا وواضحًا. اطلب مُحادثة هاتفية مدتها ١٠ دقائق. اقترح بعض التواريخ والتوقيتات للاجتماع، ليس «الاجتماع في وقت ما». اجعل العملية قصيرة ومحددة بقدر المستطاع، ولا تجعلهم يخمنون ما تريد.

اقرأ الرسالة بصوت مرتفع. كان لدي مساعِدة تقوم بهذا قبل كل رسالة ترسلها. وكان الأمر يجعلني أضحك دائمًا عندما أسمعها تقوم بذلك. لكنها

كانت ذكية. عندما تسمع نفسها: كانت تتأكد من أنَّ الأسلوب كان واضحًا وصحيحًا، وكانت تضع وقتًا محددًا أيضًا، ٤٥ ثانية كحدٍ أقصى.

راجع الإملاء. لا يوجد أي عذرٍ للأخطاء الإملائية أو النحوية في الرسالة. إنني ألَّفتُ كتابين ولدي موقع باسمي وما زلتُ أتلقى رسائل بها أخطاء إملائية في اسمي. أعلم أنكم تستطيعون القيام بأفضل من ذلك.



الفصل العاشر

التعامل مع حارس البوابة بحنكة

دعونا نعترف بالتالي: **«امتلاك قائمة أسماء من أشخاص تريد التواصل معهم في مجالك، وامتلاك خطة بشأن ماذا ستقول لهم حينما تتصل بهم على الهاتف، كل هذا لا يعني الكثير إنْ كنت غير قادر على الاتصال بهم من الأساس».** نصف الصعوبة في عملية التواصل مع شخص ما، تكمُن في الوصول له فعلًا. ويصبح الأمر أكثر صعوبة عندما يكون ذلك شخصًا مُهمًّا للغاية ومُحصنًا بمجموعة من الرسائل الصوتية والبريد الإلكتروني الخفي والمساعدين الذين يحمونه من أي تشويش.

إذًا كيف تفتح الباب؟

أولًا، اجعل «حارس البوابة» حليفًا وليس غريمًا. وإياك أبدًا أنْ تجعله يكرهك. العديد من المساعدين الشخصيين يُعتبَرون «شركاء» رؤسائهم. لا تظن أنهم مجرد «سكرتير» أو «مساعد». فهم في الحقيقة زملاء وشركاء.

كل مرة حاولت فيها أنْ أصبح ندًّا بند مع مساعد إداري، فشلت وخسرت. إنها كلعبة الأطفال: «حجرة، ورقة، مقص». في الواقع هنا، كما علمتني «ماري أبدو»: أنَّ **«المساعد يهزم الجميع»**.

ماري كانت مساعدة «بات لوكونتو»، الذي كان حينها رئيسًا لشركة ديلويت. في البداية، كنا منسجمين بشكل كبير. أتذكر مرة تم الانتهاء من لقاء عشاء مع بات وماري. وكان يجب على ماري أنْ ترحل مبكرًا، لذا اصطحبتها خارجًا

لتوقف سيارة أجرة. في اليوم التالي، اتصلت بها لأشكرها على ترتيب هذه الأمسية الرائعة.

مما يبدو، نادرًا ما كان يشكر الناس ماري على تنظيم اللقاءات، لذا كانت شاكرة للغاية. حتى إنها قالت لـ«بات» في اليوم التالي كم أعجبَت بي.

ماري كانت رائعة. مرحة ومليئة بالطاقة والحكايات المذهلة. في الأيام الأولى في «Deloitte»، عندما كنت أتحدث مع بات، كنتُ أمضي بضع دقائق في ممازحة ماري. الآن، وأنا أتذكر هذه الأيام، أرى أنَّ عَلاقتي بماري كانت بوضوح أحد أهم الأسباب لسهولة تواصلي مع بات. ولقد كانت عَلاقتي مع بات أحد أهم العَلاقات في حياتي المهنية. لكن بشأني وماري، كان ذلك عندما بدأ كل هذا في التغيير. حينها أصبحت مديرًا لقسم التسويق.

في ذلك الوقت، حصلت على مساعدتي المهنية الأولى، والتي سأسمِّيها جينفر. كنتُ أظن أنَّ جينفر تمثل كل ما كنتُ أريده في مساعدي الشخصي: ذكية، ومنظمة، وفعَّالة. كنا منسجمين بشكل ممتاز. المشكلة الوحيدة هي أنها كانت لا تنسجم مع ماري، إطلاقًا.

ماري كانت تدير كل المساعدين في فرع شركتنا. وبدأ الخلاف بين ماري وجينفر فورًا. جينفر كانت تعاند في آرائها ولا ترضى بالتسوية. كنت أظن أنهم سيجدون سبيلًا لحل الخلاف عاجلًا أو آجلًا. «**إنَّ الأمر كله موضوع تسلط. إنها تُضيع وقتي**»، كانت تقول جينفر.

كنتُ أريد أنْ أكون داعمًا. شكاوى ومخاوف جينفر بدت منطقية بالنسبة لي، لكنني كنتُ أسمع فقط جانبًا واحدًا للموضوع. شجعت جينفر لتعمل بجهد أكبر لتحسين تلك العَلاقة. في يوم ما، بعد أنْ تم جذبي إلى خلاف آخر بينهما، طلبتُ من ماري أنْ تعمل بجهد أكبر للتعاون مع جينفر.

ماري لم يعجبها اقتراحي. ومع مرور بعض الوقت فقط، أصبح حجز موعد في جدول بات أكثر وأكثر صعوبة. تَجنُّب البيروقراطية العملية، التي كانت

أمرًا سهلًا في الماضي، أصبح حينها مستحيلًا. حساب المصروفات الخاص بي أصبح يتم التدقيق فيه بشكل مُبالغ، مما كان يستنفد الكثير من وقتي، وأصبح الضغط على چينفر أكبر من أي وقت مضى، مما جعلها تتصرف بشكل أسوأ.

كنت قد اكتفيت. ذهبت إلى مكتب بات، وقلت بشكل حاسم: «ماري، يجب أنْ يتوقف كل هذا»! إنْ كنت أظن أنَّ ماري كانت منزعجة في السابق، يا إلهي! لم يكُن هذا شيئًا يُذكَر مقارنةً بما هي عليه الآن. أصبح المكتب مثل كابوس لفترة من الزمن.

أخيرًا، تحدث بات معي منفردًا: «كيث، لقد كنت مُخطئًا بشأن الموضوع برمته. الآن كل هذه المشكلة تجعل حياتي صعبة. فكِّر بالأمر؛ أولًا، أنا كذلك أسمع التذمر والشكوى من جانب ماري بشأن مُساعدتك، وأنا لا أُريد تحمُّل هذا الضغط بعد الآن. ثانيًا، أنت تتصرف بغباء. ماري تُحبك وكانت تُحبك دائمًا. أرِحْ نفسك وأرحني. افعل كل ما يلزم لتيسير الأمور مع ماري، فهي المسؤولة هنا فيما يتعلق بهذه الأشياء».

شخصيًا، كنتُ دائمًا أحترم وأُقدِّر ماري، لكن حينها تعلمت شيئًا جديدًا: مساعدة مثل ماري لديها الكثير من القوة. المساعد والسكرتير هما أكثر من مجرد معاونين لمديرهما. إنْ كانا عاليا الكفاءة، يصبحان صديقين موثوقين، ومستشارين، وجزأين أساسيين من حياة المدير المهنية والشخصية أيضًا.

في أحد الأيام، أتت إليَّ چينفر، التي كانت مخلصة لي كما كانت ماري مخلصة لبات، وعرضت أنْ تستقيل. «اسمع، إنني تعيسة في العمل، وستتعرض حياتك المهنية للخطر إنْ لم يتم إصلاح كل هذا» قالت لي. لقد كانت لافتة لطيفة ورحيمة، وكذلك سبيل لإعادة إرساء الهدوء والسكينة في حياتها هي. وعَدت چينفر في مساعدتها على إيجاد وظيفة أخرى (وقد حدث سريعًا بالفعل). ونحن اليوم ما زلنا أصدقاء جيدين.

عندما بدأت عملية توظيف مساعِد جديد، فعلت شيئين: أولًا، طلبت من ماري أنّ تراجع المرشحين جميعهم وتنتقي المفضلين لديها. واخترت خيارها الأول. وكذلك طلبتُ من مساعدتي الجديدة أن تُنفذ كل ما تقوله ماري، ولم يتطلب الأمر الكثير من الوقت لتصحيح الأمور مع ماري أيضًا. كان بات مُحقًا: ماري كانت تُحبني فعلًا، وكان عليَّ فقط أنْ أستوعب دورها بشكل أفضل.

بات بدأ في تلقي رسائلي مرة أخرى. وحيواتنا كلنا أصبحت أيسر. بقدر ما يكون «حراس البوابة» مهمين ضمن المنظمة داخليًّا، إلا أنهم أكثر أهمية عندما تعمل من الخارج.

في ذلك الوقت نفسه، «كينت بلوسيلي»، مندوب مبيعات الإعلانات في شركة «Newsweek»، كان واحدًا من العشرين الذين يطرقون بابي لبيع الإعلانات. لكن كان لدي مندوب إعلامي في وكالة خاصة، وكان هو المنوط بالقيام بهذه الاجتماعات والصفقات نيابة عني. وكقاعدة عامة. كنتُ لا أقابل مندوبي مبيعات الإعلانات أبدًا. لكن كينت كان مختلفًا. كان يعرف التأثير السحري لـ«حارس البوابة».

كان كينت يتصل بجينفر مرة في الأسبوع. كان لطيفًا وطيبًا بشكل غامر. بين الحين والآخر، كان يفاجئها بعلبة من الشوكولاتة أو باقة من الورود أو بشيء آخر. لكن بالرغم من اقتراح مساعدتي، لم أرَ سببًا مُقنعًا للقيام بالاجتماع. لكن جينفر أصرَّت. وربما وُضع كينت على قائمة أعمالي أكثر من عشر مرات مختلفة دون علمي. كنتُ ألغي الاجتماع كل مرة. لكنها كانت تظل تُقحِم صديقها اللطيف في جدولي لأنها شعرت أنه مختلف وأنَّ لديه أسلوبًا أكثر إبداعًا من الآخرين.

«اجعليه يُقابل مندوبي الإعلامي» قلتُ مرة أخيرًا.

«لا، ستقابله أنت. يمكنك استقطاع خمس دقائق من يومك. إنه لطيف ومُبدع جدًا ويستحق تلك الدقائق الخمسة». قالت جينفر. لذا رضختُ أخيرًا.

كان كينت لطيفًا بكل تأكيد، لكنه أيضًا أتى إلى الاجتماع بفهم تام وعميق لمجالي وقام بعرض قيم ومُثير للاهتمام. خلال اجتماعنا، تقريبًا أول ما نطق به هو «إنْ كنت لا تُمانع، أود أنْ أُعرِّفك بأفضل ثلاثة محررين في «Newsweek». هل أنت مُهتم بذلك»؟ باعتباري شخصًا يعتمد على الإعلام لتغطية الحقوق الفكرية لشركة «Deloitte»، كان هذا عرضًا مُهمًّا. فقلت له: «بالطبع».

«بالمناسبة، سنقوم بمؤتمر في مدينة «بالم سبرينجز، سيجتمع فيه العديد من مديري التسويق مع محررينا ومراسلينا. سيكون مؤتمرًا مميزًا للغاية عن دور الإعلام في الاقتصاد الجديد. هل يمكنني وضعك ضمن قائمة المدعوين»؟

كان كينت يُقدم عرضًا تجاريًّا مُهمًّا، بما أنَّ العديد من مديري التسويق الآخرين قد يكونون أيضًا عملاء لشركتنا. ستكون هذه فُرصة شخصية ممتازة للتواصل.

«نعم، أود أنْ أذهب إلى ذلك المؤتمر».

«أيضًا، أنا أعلم أنَّ مندوبك الإعلامي لا يزال يُقيِّم عرضًا قدَّمناه منذ عدة أشهر. لن أضيع وقتك في التفاصيل. أريدك فقط أنْ تعرف أننا سنكون سعداء إن قمنا ببعض الأعمال معك». هذا كان كل ما قاله كينت خلال الدقائق الخمسة. كان الأمر ٩٨٪، قيمة مضافة بالنسبة لي، وفقط ٢٪ عرض بيع من قبَله.

اتصلت بمندوبنا الإعلامي بعد أنْ غادر كينت مكتبي وقلت له: «اذهب إلى **Newsweek** اعرض عليهم سعرًا مُرضيًا مقارنة بالمجلات الأخرى التي نفكر في التعامل معها، وقم بصفقة معهم في هذا المجال، اهتم بالأمر واجعله ينجح». والأكثر من ذلك أنه عندما انتقل كينت إلى مجلة أخرى، انتقلنا نحن أيضًا للتعامل مع مجلته الجديدة.

ما أريد إيصاله؟ احترم دائمًا قوة حارس البوابة. عاملهم بالكرامة التي يستحقونها. إنْ قُمت بذلك، ستُفتح الأبواب لك أمام أهم وأقوى صُناع القرار. ماذا يعني معاملتهم باحترام وكرامة؟ قم بالثناء على مجهوداتهم. اشكرهم على ما يفعلون عبر الهاتف أو عن طريق إهداء الورود أو كروت المعايدة. نعم، هناك أوقات بالتأكيد ستحتاج فيها أكثر من اللطف والهدايا الجميلة. في أوقات مُعينة قد تحتاج لاستخدام ذكاء الشارع لتحصل على مقابلة.

الصيف الماضي، قابلت رئيسة تنفيذية سابقة لشركة «**Disney**» على متن طائرة متجهة إلى نيويورك. خلال حديثنا، ذكرتُ أنني مُنتقل حديثًا نسبيًا إلى لوس أنجلوس وكنتُ أبحث عن مقابلة أشخاص جيدين وأذكياء جُدد. اقترحت أنني قد أود التعرف إلى رئيس تنفيذي جديد اسمه «ميشيل چونسون»، رئيس شركة والت ديزني الدولية.

لم يكن هناك أي استفادة يمكن أنْ يُقدمها چونسون لي أو لشركتي في ذلك الوقت، لكنني شعرت أنه شخصٌ عليَّ التعرف إليه. كنتُ أدير شركة ألعاب كمبيوتر، ومَن يعرف، ربما تهتم ديزني في وقتٍ ما بمجال ألعاب الڤيديو يومًا ما. المشكلة الوحيدة كانت تخطي حارس البوابة الخاص بچونسون، وفي شركة ضخمة مثل ديزني، تكون هذه مشكلة ضخمة أيضًا.

اتصلتُ بميشيل چونسون عندما عدتُ إلى المنزل من رحلتي، وكما كان متوقعًا، حصلتُ على استقبالٍ بارد.. «**أنا آسف، السيد چونسون مسافر الآن، لن يأتي قبل شهرٍ كامل**» قالت لي مساعدته.

«حسنًا لا بأس» أجبتها أنا. «لماذا لا تخبرينه أنّ صديقًا لچين بيمبيرتون، (التي قابلتها على الطائرة) اتصل بك. من فضلك أخبريه أنْ يُعيد الاتصال بي عندما تتسنى له الفُرصة».

في الاتصال الأول، يجب ألا تبدو هجوميًّا. تذكر، لا تريد أبدًا أبدًا أنْ تُغضِب حارس البوابة. اتصالي الثاني كان مشابهًا: إبراز إصراري وتوضيح أنني لن أتوقف حتى أحصل على ما أريد.

«مرحبًا، أنا كيث فيرازي. إنني أتصل مُجددًا لأني لم أتلقَ اتصالًا من ميشيل». بهذه الطريقة، دون أنْ تبدو مزعجًا، تبدأ في خلق الفكرة أنَّ الاتصال بك من قِبَل ذلك الشخص ضروري ومتوقع.

استقبل حارس بوابة جونسون رسالتي بأدب وشكرني على الاتصال. طلبتُ أنْ أحصل على بريد جونسون الإلكتروني. لكنها لم تعطِه لي، بحجة الخصوصية.

في المحاولة الثالثة. كانت أقل لطفًا وأدبًا. قالت بنبرة فيها بعض الحدة: **«اسمع، السيد جونسون مشغول جدًا، وأنا لا أعرف مَن أنت»**. في تلك اللحظة، كان بإمكاني أنْ أتحدث بالحدة نفسها، مما سيؤدي إلى المزيد من التعقيد. فقلتُ: **«أوه، أنا آسف حقًا، إنني صديق شخصي لأحد أصدقائه. لقد انتقلت توًا إلى المدينة هنا، وچين، رجحت أنني عليَّ أنْ أتعرف إلى ميشيل، وصراحةً، لا أعرف حتى لماذا، بجانب أنَّ چين صديقة ميشيل. ربما أنت على حق. ربما كل هذا خطأ. ربما ميشيل لا يعرف چين جيدًا لذا لا يريد مقابلتي. أنا أعتذر إذا كانت هذه هي الحالة».**

عندما تحدثتُ بهذه الصراحة، وحتى ببعض الضعف، جذبتُ انتباه المساعدة. ستشعر الآن أنها ربما كانت قاسية جدًّا، ربما أيضًا أنها تحدثت

بشكل غير لائق لصديق أحد أصدقاء مديرها. ففي النهاية، إنني مجرد شخص عَمَل بنصيحة صديق مشترك. في الأغلب سيدفعها ذلك للتراجع، لأنها ستظن أنها أغلقت البوابة بشكل مُفرِط. ثُم اقترحتُ: **«لماذا لا أراسِل ميشيل وحسب؟»** في هذه اللحظة، كانت في الأغلب تُفكر **«أنا أريد أنْ أخرج نفسي من هذا الموضوع»**، لذا أخيرًا، أعطتني بريده الإلكتروني.

الرسالة الإلكترونية التي أرسلتها كانت بسيطة: **«عزيزي ميشيل، أنا صديق لـ«چين»، وهي رجحت أنْ أتحدث معك.. چين ترى أننا يجب أنْ نلتقي»**. إنْ كان لدي شيء مُعين لمناقشته، كنت سأذكره من البداية بوضوح، لكن العرض الوحيد الذي أملكه هو صديق مشترَك يرى أنَّ اللقاء ربما سيُفيد الطرفين.

أحيانًا يكون الأمر فعَّالًا أكثر عندما تستخدم عدة طُرق للاتصال عندما تحاول التواصل مع شخص مُهم جديد. رسالة إلكترونية، أو جواب، أو فاكس، أو حتى كارت بريدي، هناك احتمالية أكبر في أنْ يقعوا في يد الشخص الذي تحاول التواصل معه.

كان رد چونسون وديًّا ومختصرًا. **«عندما يكون الوقت ملائمًا، سأكون سعيدًا بملاقاتك»**.

لذا عدتُ لمساعدته مدعومًا بمعلومة أنَّ ميشيل يريد اللقاء وأنا أتصل لإيجاد وقت مناسب. وفي النهاية، تقابلنا فعلًا.

المواقف التي تتطلب هذا القدر من المناورة، هي للأسف ليست نادرة. إنها مواقف دقيقة وتحتاج براعة ودهاء لا يمكن الحصول عليها وإتقانها إلا عن طريق التدريب والتدريب والتدريب. لكن حينما تدرِك أهمية حُراس

البوابة، وتتمكن من تحويلهم إلى حلفاء، عن طريق الاحترام، وحس الفكاهة، والتعاطف، سيتبقى عدة بوابات محدودة لا تُفتَح أمامك.



الفصل الحادي عشر

لا تأكل بمفردك أبدًا

متطلبات التواصل الشبكي مشابهة لمتطلبات مَن يريد أنْ يصبح فنانًا من مشاهير هوليوود: أنْ تكون غير مرئي أسوأ بكثير من أنْ تكون فاشلًا. هذا يعني أنه يجب عليك أنْ تكون في حالة تواصل دائم مع الآخرين، على الإفطار، أو الغداء، أو أي وقت آخر. هذا يعني أيضًا أنه إذا فشل أحد اللقاءات، يجب أنْ يكون لديك ستة لقاءات أخرى مُرتبة لبقية الأسبوع.

في أثناء بناء شبكة علاقات، تَذكَّر دائمًا أنَّ القاعدة الأهم هي: لا تختفِ عن الأنظار أبدًا أبدًا. حافظ على جدولك الخاص باللقاءات الاجتماعية؛ المؤتمرات والمناسبات ممتلئة دائمًا. كشخصٍ على المسار الصحيح للنجاح. عليك أنْ تعمل بجهدٍ لتبقى ظاهرًا وفعالًا وسط شبكتك المتنامية من الأصدقاء والمعارف.

دعني أقدم لك مثالًا على ما أقصد. ذات مرة، تسنت لي فُرصة السفر بصحبة سيدة أمريكا الأولى، التي كانت حينها «هيلاري كلينتون»، على متن طائرة عسكرية، متنقلين في الجنوب الغربي من مُلتقى سياسي إلى آخر. كانت تستيقظ من الخامسة صباحًا للإفطار وإجراء المكالمات الهاتفية. وكانت تُقدِّم على الأقل أربعة أو خمسة خطابات، وتحضر بضع حفلات كوكتيل حيث كانت تحاول دائمًا التعرف إلى أشخاصٍ جُدد، وكانت تقوم بعدة زيارات منزلية لأشخاص متعددين. كل ذلك كانت تقوم به في يوم واحد، لا بُد أنها لامست يد أكثر من ٢٠٠٠ شخص في ذلك اليوم. في نهاية اليوم عندما حل الليل،

عندما كان معظمنا من المرافقين مجهدين لدرجة أننا نعاني صعود الطائرة. فهي جمعت مرافقيها، وجلست متحمسة، وبدأت في الثرثرة والمزاح معهم بشأن كل ما حدث خلال اليوم. بعد ساعة من المزاح وتداول الأحاديث، بدأت السيدة كلينتون في التحضير لجدول الغد. بغض النظر عن اتجاهك السياسي، عليك أنْ تحترم هذا الإصرار والتفاني المُذهل. شخصيًّا، كنتُ مذهولًا من كم الأشخاص الذين كانت تتذكرهم بالاسم خلال الرحلة. بينما كنت أنا أعاني تذكر أسماء الأشخاص ضمن طاقمنا.

إنني أرى نماذج مماثلة من هذا النوع من الإصرار والعزيمة في كل مكان. لكن أكثر مَن أعتبرهم أبطالًا، بسبب خلفيتي ونشأتي، هم الذين لديهم نشأة متواضعة. رئيس شركة زميل لي نشأ من عائلة بسيطة من العُمال في الغرب الأوسط، والده -مثل والدي- كان عاملًا يدويًّا لمدة أربعين عامًا. سيخبرك إنه ليس الأذكى، ولا يمتلك النسب المميز الذي يمتلكه بقية زملائه، ولم يصعد سلم النجاح الصعب بمساعدة دَفعة من عائلته. لكن اليوم، هو أحد أهم رؤساء الشركات في صناعته.

معادلة نجاحه ليست معقدة، لكنه صارم. إنه يتحدث إلى خمسين شخصًا على الأقل كل يوم. يُمضي عدة ساعات من الأسبوع متجولًا في مصنع شركته مُتحدثًا مع الموظفين جميعهم. إنْ أرسلت رسالة إلكترونية له أو لمساعده، كُن متأكدًا أنك ستحصل على ردٍ خلال ساعتين فقط. إنه يُرجع الفضل في نجاحه إلى قيم العمل الكادح والالتزام (التي تميز عمال الياقة الزرقاء) التي تربى عليها منذ الصغر من قِبَل والده. قال لي ذات مرة، بشأن زملائه من الياقات البيضاء: **«إنه قد تعلَّم ما يعرفونه هم، لكنهم لم ولن يحصلوا على الفرصة لتعلُّم ما يعرفه هو بسبب نشأته».**

الآن، عليك أنْ تعمل بكد لتنجح في التواصل مع الآخرين. لكن هذا لا يعني أنَّ عليك أنْ تعمل ساعات طويلة. هناك فارق كبير بين الاثنين. بعض

الناس يظنون أنَّ بناء شبكة عَلاقات يتطلب ثماني عشرة ساعة متواصلة من الكدح في الاجتماعات والمكالمات الهاتفية. إنْ كنت أعاني، أو حتى كنتُ أشعر أنني أعاني، أعلم حينها أنني لا أقوم بعملي بالشكل الأمثل. أو ربما كنتُ في الوظيفة الخاطئة. بناء شبكة عَلاقات من الأصدقاء والزملاء هو أمر متعلق ببناء العَلاقات والصداقات. يجب أنْ يكون الأمر ممتعًا، ليس مجهدًا يستغرق وقتًا طويلًا. عندما تكون شبكتك واضحة، وأهدافك واضحة ومسجلة، ستجد الكثير من الوقت خلال اليوم لتعمل بما يجب عمله.

كيف أقابل كل من أريد مقابلته خلال الأسبوع؟ قال لي أحدهم ساخرًا ذات مرة: **«عليَّ أنْ أستنسخ نفسي لأقدر على حضور كم الاجتماعات التي تحضرها».**

«نعم لقد اقتربت من السر»، أجبت أنا. **«أنا لا أستنسخ نفسي، أنا أستنسخ الحدث».**

هذا هو ما أقصده: قبل عدة أشهر. سافرت إلى نيويورك لرحلة عمل مدتها يومين. كان هناك عدد من الناس الذين أود مقابلتهم، عميل قديم وصديق لي كان الرئيس السابق لشركة «**Lego**» يحاول التفكير فيما يريد فعله في بقية حياته. وأحد مديري شركة «**Broadway Video**»، الذي كنتُ أود النقاش معه بشأن إنتاج برنامج ترفيهي جديد على التلفاز لأحد عملائي. بالإضافة إلى صديق مُقرب لم أرَه منذ وقت طويل.

كان لدي يومان، وثلاثة أشخاص أرغب في مقابلتهم، وموعد واحد فقط متاحًا لأقابلهم جميعًا. كيف يمكن لأحد أنْ يتعامل مع ظرف كهذا؟

قمتُ «باستنساخ» العشاء ودعوتهم جميعًا ليشاركوني. فكل واحد منهم سيستفيد من معرفة الآخر، وسأتمكن أنا من مقابلتهم جميعًا بالرغم من ضيق الوقت، وربما سأحصل على بعض الأفكار المبدعة بشأن البرنامج

التلفازي الجديد. صديقي، الذي يمتاز بحس فكاهة رائع، قد يستمتع باللقاء مع المجموعة وقد يُضفي طابعًا من الخفة على ما كان سيكون اجتماعَ عملٍ ثقيل.

طلبتُ من صديقي أنْ ينضم لي في الفندق قبل نصف ساعة من موعد اللقاء، لنحصل على بعض الوقت بمفردنا. وإن كانت تفاصيل المشروع الذي أود مناقشته مع المدير تفاصيل سرية، لذلك قد أرتب لنا لقاء صغيرًا بعد انتهاء العشاء.

نقطتي هي أنني أبحث دائمًا عن سُبلٍ لإشراك الآخرين في كل ما أفعله. إنه مفيد لهم ولي وللجميع، بأنْ يوسعوا من نطاق معارفهم وأصدقائهم. أحيانًا أدعو الموظفين المحتملين إلى النادي الصحي، نتقابل في أثناء الركض. وكنوع من التغيير في لقاءات العمل، أحيانًا أدعو موظفيَّ ليوصلوني إلى المطار. دائمًا ما أجد طُرقًا مختلفة تمكنني من مضاعفة فاعلية يوم العمل. وقد يصل هذا إلى ثلاثة أضعاف. خلال هذه العملية، أتواصل مع أشخاص من أجزاء مختلفة من «مجتمعي».

كلما شكّلت عَلاقات وروابط أكثر؛ زادت الفُرص المتاحة أمامك لتشكّل عَلاقات أكثر وأكثر. كما يقول «روبرت ميتكالفي»، مبتكر الإيثرنت (**Ethernet**): **«قيمة الشبكة تنمو بشكل متناسب مع مكعب رقم مستخدميها. في حالة الإنترنت، كل كمبيوتر وكل سيرفر، وكل مستخدم جديد يُضاف؛ يقوم بتوسعة الاحتمالات والإمكانيات لكل مَن هو موجود من البداية»**. والمبدأ نفسه ينطبق على تنمية شبكة عَلاقاتك. كلما كانت شبكتك أكبر؛ زادت جاذبيتها، وزادت سرعة نموها. لهذا أقول دائمًا إنَّ شبكة العَلاقات تشبه العضلات، كلما تُمرنها؛ نَمَت.

هذه الطريقة في الاستنساخ تكون ممتازة لضمان أنَّ الاجتماع أو اللقاء، سيكون مُجديًا. إنْ كنت سأقابل شخصًا لا أعرفه جيدًا؛ فقد أدعو شخصًا

أعرفه لأضمن أنَّ اللقاء لن يكون مضيعة للوقت. تلامذتي الذين أرشدهم حياتيًا ومهنيًّا، على سبيل المثال، عادةً ما يتحمسون لحضور تلك اللقاءات، خاصةً أنها تكون فُرصة ممتازة للتعلم على أرض الواقع. إنَّ الأمر يسمح لهم برؤيتي شخصيًا، وأنْ يروا مجال الأعمال تطبيقيًا على أرض الواقع، وأنا أحرص على أنْ يتم تحقيق هدفنا للقاء. في معظم الأحيان، يساهم هؤلاء الشباب والشابات بشيءٍ جديد في اللقاء. لا تستهِن أبدًا بقدرة الشباب على إيجاد منظور إبداعي مُبتكر أو جديد.

عندما تقوم بأمر مماثل، قم بإيلاء اهتمام خاص لمدى التفاهم (الكيمياء) ما بين الأشخاص. هل لديك حدس بشأن الأشخاص الذين قد ينسجمون ويتفاهمون معًا؟ هذا لا يعني بتاتًا أنَّ الجميع يجب أنْ يكون لديهم الخلفية نفسها أو الأسلوب نفسه. بالأحرى، خليط مميز من المِهن المختلفة والشخصيات المتنوعة قد يكون الوصفة المثالية للقاء مذهل. ثِق بحدسك. أحد الاختبارات البسيطة التي أقوم بها عادةً هي أنْ أسأل نفسي إنْ كنت سأستمتع باللقاء. إنْ كانت الإجابة نعم، فهذا غالبًا يكون مؤشرًا أنَّ الخليط سينجح.

هل اصطحبتَ زميلًا من العمل إلى الغداء مؤخرًا؟ لماذا لا تدعوه اليوم أو غدًا، وربما تُشرِك بعض الأشخاص الآخرين من أجزاء مختلفة من شركتك أو شبكة عَلاقاتك المهنية.

أحد أكثر الأسئلة تكرارًا التي تلقيتها على مدار سنوات عديدة هي: كيف يمكنك أنْ تبقى «ظاهرًا» عندما تكون تعاملاتك وصفقاتك رقمية؟ سواء كنت في مدينة «كانساس» (في الولايات المتحدة) أو مدينة «كوالا لامبور» (في ماليزيا)، الذين يعملون عبر الأقمار الصناعية (عبر الهاتف أو عبر الإنترنت) عليهم القيام ببعض المجهود الإضافي لضمان الحفاظ على معارفهم. مواقع التواصل الاجتماعي ممتازة، بالتأكيد، لكنه ليس مثل لقاء الشخص على الواقع، تبادل الحديث والأحداث. كلما يزيد تضخم مجتمعنا

الرقمي؛ سيستخدم الناس اللقاءات الشخصية كطريقة للتفرقة بين العَلاقات الحقيقية والعَلاقات العابرة. إنني أرجح بشدة أنْ تستثمر بعض الوقت والمال لحضور المؤتمرات، ولتزور مُدُنًا يمكنك البقاء فيها لعدة أيام تُرتب خلالها حفل التقاء أو عدة لقاءات منفصلة.

لكن بالرغم من ذلك، لقد تطورت التكنولوجيا بشكل كبير.

اجتماعات المجموعات واللقاءات الفردية يمكن الآن القيام بها عن طريق «Google Hangouts, WebEx and Skype» وستشعر وكأنك معهم في الغرفة نفسها، حين تتعلم كيفية استخدام هذه المنصات بحرفية. استضف «لقاءً رقميًا سعيدًا» لمدة ساعة مرة في الشهر، ورتب اللقاء ليدور حول موضوع نقاش مُعين. أو قُم باجتماع «مسؤولية» أسبوعي مُكوَّن من ثلاثة أو أربعة أشخاص يحددون الأهداف معًا، ويشاركون بعضهم آخر التطورات على الصعيد المهني والشخصي. اجعل مجموعة معينة من الأشخاص يلتزمون لمدة ثلاثة أشهر. ثم أعِد بناءَ المجموعة كل ثلاثة أشهر بناءً على مَن يبقى ومَن يغيب. مرة كل شهر. اطلب من أعضاء المجموعة أنْ يضيفوا عضوًا جديدًا. بعد فترة وجيزة، ستجد أنَّ لديك شبكة عَلاقات تنمو دائمًا وأبدًا.

تَعلَّم مِن أخطائك

بالرغم من كل نجاحاته الأسطورية وعظمته كرئيس، «أبراهام لينكولن» كان يتعرض للفشل والخسارة طوال الوقت. لينكولن أُخفق في العديد من المواقف على الصعيد المهني، والسياسي، والشخصي على مدار حياته. لكنه لم يسمح لأي من إخفاقاته أنْ تُثنيه عن السعي لتحقيق أهدافه.

لينكولن فشل في التجارة وفشل كمُزارع، وفشل عندما ترشح لمنصب مُشرِّع قانوني. أصابه انهيار عصبي. فُصِل من وظيفة تسجيل عقارات. وحتى عندما نجح في الترشح كمُشرِّع قانوني، فشل في الحصول على منصب المُتحدث

الرسمي. رشح نفسه لمنصب عضوية الكونجرس وخسر. رشح نفسه ليصبح عضوًا في مجلس الشيوخ وخسر. رشح نفسه ليصبح نائبًا للرئيس وخسر. فرشح نفسه لمجلس الشيوخ مُجددًا وفشل. وعندما انتُخِب كرئيس أخيرًا، تمزقت الأمة التي كان رئيسها. لكن هذه المرة، كل النشاطات، والخبرات، والأشخاص الذين عرفهم خلال كل هذه التجارب، كل هذا مكّنه من وضع مسار لهذا البلد، أدى لأنْ يصبح هو أحد أعظم أساطير أمريكا.

ما أعنيه هو، وراء كل شخص ناجح، سلسة طويلة من الإخفاقات. لكن القوة والعزيمة التي يتحلى بها شخص مثل لينكولن تُمكّن الإنسان من تخطي هذه الإخفاقات. لينكولن كان يعلم تمامًا أنَّ الطريقة الوحيدة للنجاح والمُضي قدِمًا. لأن يحول أهدافه إلى واقع، هي التعلم من أخطائه، أنْ يبقى يقظًا ونشيطًا ويستمر في المثابرة!



الفصل الثاني عشر
شارِك شغفك

لديَّ اعتراف يجب أنْ أقر به. لم أحضر قط ما يُسمى بـ«حدث تعارف شبكي» طوال حياتي.

إنْ نُظمَ هذا النوع من الفاعليات بشكل مناسب، قد تنجح نظريًا. لكن للأسف، معظمها يكون لليائسين والجُهلاء. فالحضور فيها غالبًا ما يكونون عاطلين ومتسرعين للغاية بإعطاء سيرهم الشخصية المهنية إلى أي أحد يقابلونه، وعادةً يكون المُتلقِّي شخصًا عاطلًا أيضًا يبحث عن شخص آخر يُعطيه سيرته الخاصة. تخيل فاعلية يحضرها مجموعة من الأشخاص لا يربطهم أي شيء سوى البطالة. بالطبع لن تكون هذه وصفة ناجحة لتأسيس روابط قوية.

عندما يتعلق الأمر بالتعرف إلى أشخاص جُدد، لا يهم فقط من تتعرف إليه، بل أيضًا كيف وأين تتعرف إليه.

على سبيل المثال، يمكنك التفكير في قسم الدرجة الأولى في الرحلات الجوية. السفر على الدرجة الأولى ليس شيئًا يستطيع معظم الناس تحمُّل تكاليفه، لكن هناك عَلاقات وصداقات مثيرة للاهتمام تحدث في هذه الأقسام ولا تجدها في الدرجة العادية. أولًا، هناك العديد من المتحدثين والفضوليين في هذه الدرجة الأولى، مستعدين للتحدث بشأن العديد من المواضيع المهنية لساعات وساعات. ولأنهم يعلمون أنهم دفعوا مبلغًا فظيعًا لرفاهية النزول من

الطائرة قبل عدة ثوان من باقي الرُّكاب، عادةً يَفترض رُكاب الدرجة الأولى أنك شخص مُهم أيضًا، وعادةً ما يسعون لإرضاء فضولهم ليعرفوا مَن أنت؟ ولماذا تكون بمقدار السخافة نفسها الذي هم عليها، لتدفع أنت أيضًا هذا المبلغ المُبالغ فيه!

لا أستطيع أنْ أخبرك عدد المعارف المُهمة والعملاء القيمين الذين تعرفت إليهم من خلال مُحادثة مُفاجئة في أثناء وجبة طعام على متن رحلة جوية. (بالمناسبة، هذا هو الوقت المقبول الوحيد لتُزعج فيه صديق مقعدك).

أما فيما يُسمى «فاعلية تعارف شبكي»، تكون الأمور بعكس ذلك تمامًا. فمعظم الناس يفترضون أنك على متن السفينة نفسها التي هم عليها، سفينة البطالة واليأس.

من الصعب أنْ تتحلى بالمصداقية. إنْ كنت عاطلًا دون وظيفة. أليس من المنطقي أنْ تسعى لمقابلة مَن يوفرون الوظائف بدلًا ممن يبحثون عنها مثلك؟ هناك طُرق أفضل وأماكن أفضل لتُمضي فيها وقتك.

الاهتمامات المشتركة هي القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها أي عَلاقة. العِرق، والدين، والأصول العائلية، والاهتمامات المهنية والشخصية هي غراء العَلاقات. إذًا يبدو منطقيًا أنَّ الفاعليات والنشاطات التي ستؤدي إلى نجاحك هي التي تكون مبنية حول الاهتمامات التي تكون مصدر شغف بالنسبة لك.

الصداقة تُبنى من خلال الوقت القيم الذي يُمضى بين شخصين، وليس من خلال مقدار هذا الوقت. هناك اعتقاد خاطئ بأنَّ بناء رابط إنساني قوي، يحتاج الأمر أنْ يُمضي شخصين وقتًا كبيرًا معًا. هذا ليس صحيحًا. فبخلاف عائلتك وزملائك في العمل، يمكنك تعداد الأشخاص الذين تُمضي معهم الكثير من الوقت على أصابع اليد الواحدة. بالرغم من هذا، بكل تأكيد لديك أكثر من عشرة أصدقاء. ما يهم هو ما تفعلونه معًا، وليس عدد المرات التي

تتقابلون فيها. لذا عليك أنْ تُعير اهتمامًا فائقًا للأوقات التي تكون فيها أكثر راحة، والنشاطات التي تستمتع بها بأكبر قدر.

عادةً الفاعليات والنشاطات التي أنت بارع فيها هي الأهم والأكثر شغفًا بالنسبة لك. لذا فمن المنطقي أنْ تجعل تلك المجالات محور اهتمامك. بالنسبة لي، حبي للطعام والتمرين الجسدي أدى إلى بعض أروع اللقاءات. للآخرين، قد يكون حبهم الطوابع، وكروت البيس بول، والسياسة، أو حتى القفز بالمظلة هو الذي يجمعهم معًا.

في السنوات الأخيرة، أصبح شغفي الأكبر هو فعل الخير، وأستطيع أنْ أخبرك أنَّ العلاقات التي تُبنى في أثناء فعل الخير دائمًا ما تكون مميزة. إنني أقوم حاليًا برحلة سنوية تذهب فيها عائلتي، وأصدقائي، وزملائي في العمل وعملائي إلى جواتيمالا، نعمل لمساعدة عدة قُرى «مُتبناه». قبل وبعد وفي أثناء هذه الرحلة. ننشُر الصور والقصص على موقعي وعلى مواقع التواصل الاجتماعي ونحاول جمع التبرعات، لفتح مجالٍ لمشاركة العديد من الآخرين في تلك التجربة الرائعة. إنني أؤمن حقًا أنَّ مقياس نجاح تلك الرحلات لا يتعلق فقط بحياة هؤلاء الأطفال الذين نساعدهم. بالرغم من أنَّ هذا وحده سيكون كافيًا. لكن هذا النجاح مُتعلق أيضًا بالتغيير الذي نحققه عندما نعود إلى منازلنا ونحن قادة، وزملاء، وآباء أفضل مما كنا عليه، وكذلك بحِس الإنجاز والرضا الذي يظل قائمًا بقية العام.

هذه القدرة الهائلة للاهتمامات المشتركة على جمع الناس وإنشاء روابط بينهم، يمكن رؤيتها اليوم في ظل انفجار ما يُسمى «حملات جمع الأموال من الجماهير» والمنصات التي تجعل هذا مُمكنًا. خذ «Kickstarter» كمثال، الموقع الأشهر في هذا المجال. إنه موقع مختص بإطلاق مشاريع مُعينة، وليس جمع الأموال بشكل عام. في أول أربع سنوات من إطلاق الموقع، جمعَ أكثر من ٢,٧

مليون شخص، أكثر من ٥٤٥ مليون دولارٍ لصالح مشاريع كانوا يؤمنون أنها تستحق فُرصة.

مع انتشار التداول الشفوي لتلك المشاريع، غالبًا في منصات التواصل الاجتماعي، تبرع المتحمسون لها بكل شيء، بداية من طابعات ثلاثية الأبعاد المنزلية، وحتى ألبومات موسيقى الـ«Punk».

عندما تكون شغوفًا بحق تجاه شيء ما، يكون الأمر مُعديًا. شغفنا يجذب الناس لكينونتنا وما نهتم بشأنه. وهذا يجعل الآخرين يتخلون عن حرصهم. وهو السبب الذي يجعل مشاركة الشغف جزءًا مُهمًّا من عالم الأعمال.

يمكنني أنْ أخمن بشكل صحيح كيف سيتصرف شخص ما في موقف مهني مُعين بناء على تجربتي معه في عشاء حميمي أو حتى حصة تدريبية عنيفة، أكثر مما يمكنني التخمين بناء على تجربتي معه في عدة اجتماعات مكتبية رسمية. نحن نكون على حقيقتنا وحسب خارج مكتب العمل. إنه لمن المُذهل كم يمكنك أنْ تكتشف شخصًا ما عندما تكونان منهمكين في شيء تستمتعان به.

لديَّ صديق نائب مدير بنك كبير في مدينة شارلوت. مكانه المفضل للتواصل هو مؤسسة «YMCA»، بالرغم من كل الأماكن المتاحة. يقول لي صديقي إنه في الخامسة والسادسة صباحًا، يعج مقر المؤسسة بمهووسي التمرين الجسدي مثله، يحصلون على حصة تدريب قبل الذهاب إلى المكتب. فيبحث عن الرواد والمستثمرين، والعملاء الحاليين والمحتملين، ثُم في أثناء معاناته على أجهزة الركض، يُجيب أسألتهم بشأن الاستثمار والقروض.

بجانب الطعام والتمرين، أحيانًا أصطحب الناس إلى الكنسية. نعم فعلًا، الكنسية. إنني عادةً أذهب إلى كنيسة كاثوليكية في لوس أنجلوس، أغلبها من الأمريكان ذوي الأصل الإفريقي، وكذلك من ذوي الأصل الإسباني. إنها كنسية غير تقليدية بشكل رائع. بدلًا من «مشاركة السلام» عن طريق

المصافحة البسيطة، بينما يدور الحضور في أنحاء الكنيسة معانقين بعضهم لمدة عشر دقائق مستمرة؛ يبدأ الشمامسة ينشدون الترانيم والأغاني المبهجة. تكون هذه لحظات مذهلة. لا أحاول أبدًا إقحام عقيدتي على أحد، الأشخاص الذين أحضِرهم إلى الكنيسة -سواء كانوا ممثلين أو محامين أو شخص مُلحد- يرون دعوتي كنوع من الهدية المميزة. إنَّ الأمر يُريهم أنني أعتبرهم في مكانة عالية جدًّا بالنسبة لي لدرجة أنني مستعد لمشاركتهم هذا الجزء الشديد الخصوصية في حياتي.

بعكس المفهوم الرائج في عالم الأعمال، لا أؤمن بوجوب وجود جدار عازل بين حياتنا الشخصية وحياتنا العامة. في السابق كان رواد الأعمال يرون التعبير عن المشاعر والحب كنوع من الضعف، اليوم يرى الرواد الجُدد أنَّ هذه هي الصفات التي تقوي روابطنا. عندما تكون عَلاقاتنا أقوى؛ تصبح أعمالنا وأحلامنا أكثر نجاحًا.

«بوني ديجريوس»، على سبيل المثال، مستشارة كانت تعمل في شركة «Gartner Group». بوني عادةً تُرسل إلى كل قائمة معارفها وزملائها رسالة إخبارية سنوية، عن نفسها! تكتب فيها عن الأشياء الجديدة والمثيرة للاهتمام التي تعمل عليها، أو عن عائلتها. كتبت مرة عن كيف أنَّ وفاة والدها غير حياتها. قد تظن أنَّ مَن يتلقى هذه الرسائل يشعر بالغرابة من هذا التعبير عن المشاعر بشكل عام. لكن الحقيقة هي العكس تمامًا. العديد والعديد من الناس الآخرين -رجال، ونساء، وزملاء وحتى غرباء- طلبوا أنْ يستقبلوا رسائل بوني. بل كانوا يكتبون إليها متحدثين عن تجارب مماثلة مروا بها. بعد عدة سنوات، أصبح لبوني شبكة عَلاقات تمتد في البلد كلها. لقد شاركت بوني مشاعرها وشغفها كله في تلك الرسائل، وبسبب ذلك، حصلت في المقابل على إعجاب وثقة المئات.

اعمل قائمة بالأشياء الأكثر شغفًا بالنسبة لك. استخدام شغفك ليدلك على نوع النشاطات والفاعليات التي يجب أنْ تبحث عنها. استخدمه للتفاعل

مع أشخاص جُدد وقُدامى. إنْ كنت تُحب البيس بول على سبيل المثال، اصطحب عملائك الحاليين والمحتملين إلى إحدى المباريات، أو ادْعُهُم للمشاركة في دوري وهمي في لعبة ما. لا يهم ما تفعله، المُهم أنْ يكون شيئًا تُحب فعله.

شغفك والفاعليات التي تبنيها حولهم ستخلق مستويات أعمق من الحميمية والترابط. وخُذ في عين الاعتبار مطابقة نوع النشاط مع العَلاقة التي تحاول بنائها. لديَّ قائمة من النشاطات غير الرسمية التي أمارسها لأظل على اتصال مع أصدقائي الشخصيين وزملائي في العمل. هذه هي بعض منها:

١ - **كوب قهوة في خمس عشرة دقيقة**: إنه نشاط سريع، خارج نطاق المكتب المُمل، وممتاز لمقابلة شخص جديد. لقد أثبتَت فاعلية هذه التوصية كأحد أشهر التوصيات في الطبعة الأولى من هذا الكتاب. أعلم هذا لأنني بدأت في تلقي العديد من الطلبات لهذا النوع من اللقاءات بعد نشر الكتاب. إذًا تذكَّر نصيحتي المُبكرة: كُن متأكدًا من إيضاح أهمية تلك الخمس عشرة دقيقة وكيف ستكون مُفيدة للشخص الآخر.

٢ - **المؤتمرات**: إنْ كنت سأحضر مؤتمرًا في مكانٍ ما، لنقُل في مدينة سياتل، حينها أضع قائمة من الناس الذين أود أنْ أقابلهم أو أتعرف إليهم في هذه المنطقة، ثم أسألهم إنْ كانوا مهتمين بلقاء على العشاء على سبيل المثال.

٣ - **ادعُ شخصًا لمشاركتك حصة رياضية أو هواية** (جولف، أو شطرنج، أو تجميع الطوابع، أو نادي الكتب، إلخ).

٤ - **إفطار أو غداء سريع. تناوُل مشروب بعد العمل، أو العشاء معًا**. لا شيء يُضاهي الطعام لكسر الحواجز.

٥ - **ادعُ شخصًا ما إلى مناسبة أو فاعلية مميزة**: بالنسبة لي، فاعلية مميزة كأمسية لحضور مسرحية، أو حفل توقيع كتاب، أو حفل غناء؛ تزداد تميُّزًا عندما أجلب أناسًا أظن أنهم سيستمتعون بتلك الفاعلية.

٦ - **الترفيه في المنزل:** إنني أعتبر حفلات العشاء في المنزل مقدسة. أحب أنْ أجعل هذه الحفلات حميمية بقدر الإمكان. لضمان أنَّ الحفل سيكون حميمي فعلاً، عادةً أدعو شخصًا أو شخصين فقط لا أعرفهم جيدًا ضمن الحضور. مع نهاية العشاء، أريد أنْ يشعر هذين الشخصين كأنهما كَوَّنا مجموعة كاملة من الصداقات الجديدة. ويكون هذا صعبًا إنْ كان العشاء مليئًا بالغرباء.

٧ - **التطوع:** اعمل مع مؤسسة خيرية لتنظم يوم خدمة يعمل فيه خمسة أو عشرة متطوعين، أو اجمع فريقًا من معارفك لتقوموا بسباق خيري. أو إنْ أردت شيئًا أقل رسمية، اجمع فريقًا لتعبئة وتوزيع وجبات مجانية في منطقة ما، تعرف أنَّ بها الكثير من المحتاجين.

بالطبع، نحتاج جميعنا لأن نُمضي الأوقات المناسبة مع عائلتنا وأصدقائنا أيضًا، أو حتى لمجرد الجرأة أو الاسترخاء. فبينما تحاول أنْ تُغني حياتك عن طريق إشراك الآخرين في نشاطاتك أينما ووقتما كانوا، تأكد أنك لا تُهمل العَلاقات الأساسية في حياتك.

عندما يكون يومك مليئًا بالشغف، ومليئًا بأشخاص مثيرين للاهتمام يمكن مشاركتهم؛ يبدو التواصل حينها نتيجة حتمية لأسلوب عملك، بدلاً من أنْ يكون تحديًا أو مسؤولية ثقيلة.



الفصل الثالث عشر

تابع أو افشل

كم مرة وجدت نفسك واقفًا وجهًا لوجه أمام شخص قابلته من قبل، لكنك لا تستطيع تذكُّر اسمه؟ نحن نعيش في عالم سريع الوتيرة، عالم يرمينا بالمعلومات من جميع الاتجاهات. صناديق رسائلنا أصبحت عبارة عن مسيرة دائمة من الأسماء الجديدة والقديمة، وكلها تتطلب انتباهنا. عقولنا في حالة نشاط بالقوة القصوى طوال اليوم. محاولة تتبع وتذكُّر كل «بيت وبايت» وكل اسم يصل إلى مكتبنا كل يوم. لذا من الطبيعي أنْ نحتاج لنسيان معظم البيانات التي تتزاحم داخل عقولنا، لنتمكن من البقاء عُقلاء.

في هذا العالم، لا يُعقل أنَّ نسبة قليلة جدًّا فقط منا، يقررون المتابعة بعد التعرف إلى شخص جديد. لا يمكنني التأكيد على أهمية هذا بالقدر الكافي: عندما تُقابل شخصًا تُريد أنْ تبني معه عَلاقة جديدة، خُذ الخطوة الصغيرة الإضافية لضمان عدم نسيانك وسط الازدحام العقلي لهذا الشخص.

حديثًا، كنت في فلوريدا أُقدِّم خطابًا في حفل توزيع جوائز خاصًا بالأعضاء الحاليين والماضين للجمعية الأخوية لكليتي، جمعية «Sigma Chi». في الأغلب وزعتُ بطاقة عملي وبريدي الإلكتروني لـ١٠٠ شخص على الأقل. بعد نهاية المناسبة الرسمية، عُدت إلى فندقي في الساعات المتأخرة بعد منتصف الليل، وتفقدتُ صندوق بريدي الإلكتروني. وجدت حينها رسالة تحية وتقدير بسيطة من أحد أعضاء الأخوية الشباب، يشكرني على خطابي ويُعبر عما يعنيه هذا له نظرًا لكونه نشأ من خلفية مشابهة لخلفيتي، كما يتمنى أنْ يجلس معي يومًا

ما في لقاء قهوة. خلال الأسابيع التالية، أكثر من مئة شخص أرسلوا رسائل مُشابهة. لكن أكثر رسالة متابعة أتذكرها هي التي تلقيتها أولًا.

أعلى الهدايا قيمة التي تلقيتها على الإطلاق هي تلك التي لا تُحسَب قيمتها بالدولار. إنها تلك الرسائل والبرقيات التي تمس قلبي، التي أتلقاها من أناس يشكرونني على النصيحة والإرشاد.

هل تريد أنْ تتميز عن البقية؟ ستكون أفضل بمراحل من كل الجحافل التي تحاول جذب انتباه الشخص، عندما تُتابع بشكل أفضل وأكثر ذكاءً. الحقيقة أنَّ معظم الناس لا تُتابع بالشكل الأمثل، إنْ كانوا يتابعون من الأساس. المتابعة الجيدة وحدها يمكنها أنْ تميزك عن ٩٥٪ من زملائك. المتابعة تُعتبر المسامير والمطرقة الخاصة بحقيبة أدواتك التواصلية. في الواقع، المتابعة هي سر النجاح في أي مجال!

التأكد من أنْ يتذكر / أو تتذكر معرفتك الجديدة لاسمك، ويتذكر الانطباع الحسن الذي تركته عليه. هي عملية يجب أنْ تبدأ بمجرد أنْ تتعرف إلى شخص ما.

قبل أنْ تُتابع، اترك مساحة من الوقت قدرها اثنتا عشرة ساعة أو أربع وعشرين ساعة بعد أنْ تتعرف إلى أحدهم. إنْ قابلت شخصًا على الطائرة، أرسِل إليه رسالة في آخر اليوم. إنْ قابلت أحدهم في أحد الحفلات الليلة، أرسِل إليه رسالة في الصباح التالي. بالنسبة للقاءات التي تحدث دون ترتيب، البريد الإلكتروني طريقة جيدة أيضًا لإرسال ملاحظة سريعة تقول فيها: «لقد سعدتُ بمعرفتك. علينا البقاء على اتصال». في تلك الرسائل أحب أنْ أذكُر شيئًا مُعينًا تحدثنا عنه خلال مُحادثتنا معًا، سواء كان هواية مشتركة أو اهتمام مهني مُعين - فهذا يُعتبر تذكرة ذهنية تُعبر عن هويتي.

قد تتابع أيضًا بعد الرسالة بطلب اتصال على «لينكد-إن»؛ إنْ وجدت أنهم يستخدمون الموقع. بناء على الظروف ومدى تفاهمنا عندما تقابلنا، قد أرسل

أيضًا طلب صداقة على الفيسبوك. العديد من الأشخاص يكونون حذرين بشأن استخدام فيسبوك لمعارف العمل، لذا أكون حذرًا دائمًا وأعطيهم مخرجًا واضحًا: **«إنْ كنت تستخدم فيسبوك للصداقات الجديدة، سأكون سعيدًا بالتواصل معك هنا، إنْ كنت لا تقوم بهذا، لا تقلق، سأظل على اتصال».**

عندما أنتهي من اللقاء، أضع اسم الشخص وبريده الإلكتروني في قائمتي وأبرمج جدولي ليذكرني بإرسال رسالة أخرى بعد شهر، للمتابعة والبقاء على اتصال مع هذا الشخص.

لماذا بذل كل هذا المجهود للتعرف إلى أشخاص جُدد إنْ كنت لست مُستعدًا لبذل مجهود إضافي للحفاظ على هذه العلاقة كجزء من حياتك؟

بعد الفوضى المرتبطة بلقاءات العمل، تعلمت القيام بشيء يقسم بفاعليته العديد من زملائي في هارفارد وكذلك زميلي المدير السابق «جيمس كلارك». في أثناء متابعته، يكرر دائمًا ذكر التزامات الجميع، ثم يسألهم عن موعد مناسب لاجتماع متابعة لاحقة.

عندما يوافق الشخص الآخر على القيام بشيء ما، سواء كان هذا اجتماعًا أو لقاء قهوة يومًا ما، أو حتى القيام بصفقة كبيرة؛ حاول دائمًا أنْ تحصل على موافقة أخرى لكن مكتوبة. يجب ألا تكون رسمية ولا صارمة، ربما تكون شيئًا مثل، **«لقد كان أمرًا رائعًا التحدث معك خلال الغداء يوم أمس. أنا أؤمن أنَّ مؤسسة «Ferrazzi Greenlight» يمكنها أنْ تُحقق أهداف شركتك، والآن لديَّ الوقت لأعمل على التفاصيل المُهمة. المرة القادمة التي أكون فيها في المدينة، سأكون سعيدًا إنْ تمكنت من لقائك لمدة خمس أو عشر دقائق».**

تسع من عشر مرات، سيرد الشخص الآخر بشكل ودي على الرسالة، قابلًا دعوتك للقاء مُجددًا. حينها، عندما يأتي الوقت المناسب لتُفعِّل الاتفاق بينك وبين هذا الشخص للمقابلة، يمكنك أنْ تتحدث معه بثقة بشأن تحديد الموعد.

لأنك قمت سابقًا بكسب التزام هذا الشخص كتابيًا عن طريق الرسالة. لقد وافق هذا الشخص بالفعل على المقابلة. الآن يصبح السؤال هو متى؟ مع العلم أنَّ مدى إصرارك هو ما سيؤكد حدوث اللقاء من عدمه.

لكن تذكَّر -وهذا شيء مُهم للغاية- لا تُذكِّر الشخص بما يمكنه مساعدتك به، لكن بدلًا من ذلك، ركز على ما تستطيع أنت فعله لذلك الشخص. فالأمر متعلق بتقديم سبب يجعل الشخص الآخر مُهتمًا للمتابعة معك.

طريقة فعَّالة أخرى للمتابعة، هي إرسال مقالات ذات أهمية إلى مَن في شبكة عَلاقاتك، مقالات قد يهتمون بقراءتها ويمكنهم الاستفادة منها. عندما يقوم الناس بفعل ذلك معي، أكون شاكرًا للغاية. فهذا يُظهر أنهم مهتمون لشأني ويفكرون بالمشكلات التي أواجهها.

بالرغم من أنَّ البريد الإلكتروني هو طريقة ممتازة للمتابعة، هناك طُرق أخرى تستحق الاهتمام. على سبيل المثال، كلمة شكر مكتوبة يدويًا قد تجذب اهتمام العديد من الناس هذه الأيام. فمتى كانت آخر مرة تلقيت فيها جوابًا مكتوبًا يدويًا؟ عندما تتلقى شيئًا موجه خصيصًا لك، ستكون مُهتمًا دون شك. كلمة الشكر هذه هي فُرصة لتأكيد الاهتمام باستمرار العَلاقة، وهي تخلق مناخًا من النوايا الحسنة. اذكُر موضوعًا مُهمًّا لم تتسنَّ لك فُرصة في فتحه خلال اللقاء. وأكِّد على رغبتك في المقابلة مُجددًا وعرضك للمساعدة.

إليك بعض الملاحظات الأخرى التي يجب أنْ تأخذها في الحسبان في أثناء المتابعة:

- عبِّر دائمًا عن شُكرك.
- كُن حريصًا على تقديم تذكرة لشيء مهم حدث خلال اللقاء الأول. ربما دعابة أو لحظة ضحك تمت مشاركتها.
- أكِّد على الالتزامات التي قدمتموها كلاكما.

• كُن مختصرًا وواضحًا.

• دائمًا وجِّه رسالة الشُّكر إلى الشخص باسمه بالتحديد.

• حاول أنْ تستخدم البريد الإلكتروني والبريد التقليدي، كلاهما. فهذا يُعطي إيحاء بالاهتمام.

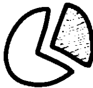
• بعد إرسال الرسالة، أرسل طلبات صداقة لمتابعة هذا الشخص على مواقع التواصل الاجتماعي.

• التوقيت غاية في الأهمية. أرسِل كل هذا في أسرع وقت بعد اللقاء الأول.

العديد من الناس ينتظرون قدوم الأعياد للتواصل أو إرسال رسائل شكر. لماذا الانتظار؟ كلما كانت متابعتك سريعة: تركت تأثيرًا أكبر.

• لا تنسَ المتابعة مع هؤلاء الذين كانوا همزة الوصل بينك وبين هذا الشخص. أخبر الشخص الذي عمل كجسر كيف جرى اللقاء، وعبِّر عن تقديرك لتقديمه المساعدة.

اجعل المتابعة عادة. اجعلها شيئًا أوتوماتيكيًّا. عندما تقوم بذلك، ستنتهي أيام المعاناة لتذكُّر أسماء الناس، ومعاناة الناس لتذكُّر اسمك.



الفصل الرابع عشر
كُن جُنديًا مغوارًا في المؤتمرات

الإستراتيجيون العسكريون يعلمون جيدًا أنَّ نتائج المعارك تُحسَم حتى قبل إطلاق أول طلقة. فالجانب الذي يُحدد متى، وكيف وأين ستُدار المواجهة عادة ما يحصل على أفضلية مطلقة. الأمر مماثل بالنسبة للمؤتمرات. تحويل المؤتمر إلى ملعبك الخاص ووضع الأهداف مُسبقًا هو ما يجعل حضورَ مؤتمر عادي إلى مَهمَّة دقيقة. **«لا تكُن مجرد أحد الحضور، كُن جنديًا مغوارًا في المؤتمرات»**.

المؤتمرات تكون مفيدة بشأن أمر واحد فقط. إنه ليس الحصول على القهوة والحلوى في الاستراحات. ولا حتى الاستشارة المهنية الثمينة. هذا الشيء هو أنَّ المؤتمرات توفر مناخًا يسمح بالتعرف إلى أشخاص ذوي عقلية مشابهة لك، إنهم أشخاص يمكنهم مساعدتك في تحقيق مهمتك وأهدافك. قبل أنْ أقرر حضور مؤتمر، عادةً أقوم بتحليل غير رسمي لدراسة «عوائد الاستثمار». هل العائد الذي سأحصل عليه من العَلاقات التي سأبنيها، مساوٍ أو أكثر من تكاليف المؤتمر والوقت الذي سأقضيه هناك؟ إنْ كانت الإجابة بنعم؛ أذهب. إنْ كانت الإجابة لا، لا أذهب. إنَّ الأمر بهذه البساطة. قد يبدو هذا أسلوب غاية في البرجماتية في التعامل مع المؤتمرات، لكنه أسلوب يُحقق النتائج المرجوة.

مباشرةً بعد قيامنا ببيع شركة «YaYa»، وضعَ المُلَّاك الجُدد سياسات جديدة تهدف للتقليل من النفقات في مجال السفر والمؤتمرات. وأنا شخصيًا

رأيت أنَّ هذه السياسات كان مُبالغًا فيها وفي غير محلها. كان المُلّاك يرون أنَّ المؤتمرات عبارة عن مضيعة للوقت، طريقة يسيرة للمديرين ورؤساء الأقسام لقضاء وقت ممتع، بدلًا من رؤيتها كفُرص لتوليد الإيرادات. بالنسبة لشركتنا الأم الجديدة، تكاليف إرسال بعض الأشخاص إلى بعض الفاعليات كل عام بدت كتكاليف غير ضرورية بالنسبة لشركة ناشئة.

لكنني كنت معترِضًا بشدة ووعدت بإقناعهم بعكس ذلك. بدأت في تسجيل الأرقام الحقيقية للمشاريع التي تساهم في توليد الإيرادات التي كانت نتيجة مباشرة للتعرف إلى أشخاص قابلتهم في المؤتمرات. المُلّاك ذُهلوا عندما عرضتُ جدول البيانات الذي يوضح الصفقات الناجحة وكيف أنَّ جزءًا مؤثرًا من الإيرادات يمكن إرجاعه إلى مؤتمرٍ مُعين.

إنَّ نظرتهم السلبية إلى تلك اللقاءات المهنية -وبالفعل يشاركهم في الرأي العديد من المديرين الآخرين- تنبع من الاعتقاد السائد الخاطئ بأنَّ المؤتمرات هي أماكن لإيجاد الأفكار المنيرة. هذا خاطئ. الأفكار المنيرة الحقيقية تأتي من الخبرة، والكتب، والأشخاص الآخرين. نقاشات الطاولة المستديرة قد تكون ممتعة، مثيرة للإعجاب وحتى الإلهام، لكنها نادرًا ما تكون مناسبة لاكتساب معرفة حقيقية.

لكن قد لا يكون هناك مكان أفضل من المؤتمرات لتوسيع نطاق شبكة عَلاقاتك المهنية، وحتى أحيانًا القيام بإبرام الصفقات. دعني أقدم مثالًا مُتعلقًا بالمبيعات. في النموذج القديم للبيع، ٨٠٪ من وقت مختص المبيعات كان يُمضيه في محاولة ترتيب اللقاءات، وعرض البيانات، ومحاولة إبرام الصفقات. أما الـ٢٠٪ الباقية فكان يُمضيها في محاولة تطوير عَلاقة مع العملاء. اليوم، الجميع يُركّز على البيع عن طريق العَلاقات. مختصو المبيعات الأذكياء -بل بالأحرى، الموظفون الأذكياء من جميع الأقسام- يمضون ٨٠٪ من وقتهم في بناء عَلاقات قوية مع أشخاص يقومون بالتجارة والعمل معهم.

حتى أكثر عروض «الباوربوينت» سحرًا لا تستطيع التغلب على علاقة قوية مبنية على الثقة المتبادلة.

الذين يعلمون كيف يستفيدون من المؤتمرات بالطريقة الصحيحة، لديهم أفضلية كبيرة في أوساط المجالات المختلفة. بينما يجلس الآخرون بهدوء ليدوّنوا الملاحظات، مستمتعين بشرب المشروب المجاني، يكون هؤلاء الأذكياء يجهزون اجتماعات خاصة، ويُرتبون مقابلات عشاء، أي أنهم في العموم يحولون كل مؤتمرٍ إلى فرصة لمقابلة أشخاصٍ قد يغيرون حياتهم.

إنْ بدا أنَّ هؤلاء الناس لا يلعبون بالقواعد نفسها التي يلعب بها باقي الحضور، فهذا صحيح. فقد تخطوا النصائح التقليدية المُملة مثل: ضع شارتك، حَيِّ الجميع بحرارة، حافظ على تواصل بصري متواصل، والنصائح الشائعة الأخرى التي لم تميزهم عن البقية.

نعم، هناك دليل عن كيفية الاستفادة القصوى من أي مؤتمر. صديقي بول ريدي، رئيس تنفيذي في شركة برمجة، يدَّعي أنَّ الناس يكونون إما كرات البولينغ، وإما قوارير البولينغ في أي مؤتمر. إنْ كنت الكرة، ستحضر مؤتمرًا، حدثًا أو فاعلية، وستفجر المكان. بلمسة من الجراءة والبراعة، ستترك انطباعًا إيجابيًّا عند الجميع، وتخلق صداقات جديدة، وتحقق أهدافَ جدولك. أما «القوارير» فيجلسون في مكانهم وحسب، منتظرين أنْ يحدث لهم شيء ما.

لا تُفكر في مؤتمرك التالي كإجازة ذات طابع مهني. فكر في الأمر كأنه حملة منظمة بدقة تهدف لتحقيق أهدافك. هذه هي القواعد التي أتبعها في كل وأي فاعلية أحضرها:

ساعِد المنظمين (أو أفضل من ذلك، كُن من المنظمين)

المؤتمرات هي كوابيس من الناحية اللوجستية. فهناك ألف شيء مختلف يجب تحقيقه لإتمام مؤتمر مهني ناجح. هذه الفوضى تمثل فُرصة لك لتتقدم

يد العون، فتصبح في «مطبخ» الحدث.

حالمًا تصبح في الداخل، ستتمكن من معرفة قائمة الحضور، وما هي الفاعليات الأهم التي ستُقام. وستجد أنك ضمن المدعوين إلى تلك الحفلات غير المعلنة التي تُقام من أجل المنظمين.

كيف تجعل نفسك جزءًا من العملية؟ إنَّ الأمر في الحقيقة ليس بهذه الصعوبة. أولًا اطَّلع على مراجع الفاعلية، زُرْ الموقع الخاص بها، وابحث عن الشخص أو الجهة المسؤولة عن تنظيم المؤتمر. قُم بمكالمة هاتفية. عادةً يكون الشخص المسؤول عن تنظيم المؤتمر مُجهدًا ومضغوطًا. أُفضِّل أنْ أتحدث مع هؤلاء الناس قبل عدة أشهر من الحدث وأقول: «إنني متحمس جدًّا للمؤتمر التي تُجهز له. إنني مُهتم بتقديم المساعدة لنجعل هذه الدورة أفضل دورة على الإطلاق، إنني مُستعد لتوفير جزء كبير من مواردي -سواء كانت من الوقت، أو الإبداع أو العلاقات- لجعل هذه السنة لا تُنسى. كيف يمكنني المساعدة؟

أؤكد لك أنَّ المسؤول سيكون مصدومًا بصورة إيجابية. أقول هذا بثقة لأني كنتُ يومًا المسؤول عن هؤلاء المخططين في أيامي الأولى في شركة ديلويت.

«ديلويت للاستشارة» كانت حينها تعمل مع «مايكل هامر» لتقوم بنظام فعّال لإعادة هيكلة للمؤسسة. رأينا أنَّ القيام بمؤتمر هو أفضل طريقة لعرض عَلاقتنا مع «مايكل هامر» على السوق التجاري، ولتقوية علامتنا التجارية، وربما أيضًا كسب عدة عملاء جُدد. لذا عرضنا فكرة مؤتمر مشترَك من استضافة شركة ديلويت و«مايكل هامر». إذ سنقوم نحن بتقديم الخبرة في المجال ودراسات الحالة، وسيُقدم مايكل خبرته في إعادة الهيكلة ومعرفته بشأن تنظيم مؤتمر من الطراز العالمي.

هذا أعطاني فُرصة مباشرة لرؤية كيف يُنظَّمُ مؤتمر ناجح، وكذلك بالطبع مكنني من بناء عَلاقة عظيمة مع «مايكل». أصبحت على دراية بأهمية وقوة

معرفة الحضور مُسبقًا قبل المؤتمر، ومعرفة لماذا يتم اختيار المتحدثين دون غيرهم، وما هي أفضل طُرق للتواصل في هذه الحالة.

من البداية، كانت فكرتنا أنْ نضع نظامًا مُعينًا لتنظيم الفوضى المعتادة في ظل ترتيب المؤتمرات. وَضعنا نظام مراجعة يسجل تقدمنا اليومي نحو الأهداف التي وضعناها لأنفسنا. كل شخص من الشركة كان عليه مهمة مقابلة شخصيْن مخصصيْن من المدعوين. وكل شخص كان لديه هدف أساسي في جذب شخص منهما كنا نريده بشدة ليصبح أحد عملائنا. أما الآخر فكان شخصًا يهم ديلويت التعرف إليه، كشخص إعلامي أو صحفي على سبيل المثال. كان الهدف الأساسي قائمًا، وهو ببساطة، التعرف إلى أشخاص جُدد.

لأننا كنا نعلم من سيحضر مُسبقًا، كل شخص من الشركة حصل على السيرة الذاتية للشخص المُكلف به. سيرة ذاتية تذكر طبيعة الشخص وطبيعة عمله، إنجازاته وهواياته، والتحديات في شركته التي قد تساهم شركتنا في حلها. هذه كانت معلومات كافية لخلق اتصال حقيقي عندما يقابل أخيرًا ممثلنا ذلك الشخص.

أيضًا، أعطينا ممثلينا قائمة من الأفكار بشأن التواصل مع المُكلفين بهم، وماذا يقولون عند لقائهم. مع نهاية كل يوم، كل ممثل من شركتنا كان عليه أنْ يُقدم تقريرًا عمن قابله، أين تم ذلك، وكيف جرى اللقاء. إنْ عانى شخص ما في مقابلة الشخص المُكلف به، كنا نلعب لعبة إستراتيجية في اليوم التالي، فنتأكد من جلوس ممثلنا مع هدفه على طاولة العشاء نفسها، أو إنْ تطلب الأمر أنْ أقوم بالمقابلة بنفسي، أو حتى نطلب من «مايك» القيام بالمقابلة في بعض الحالات.

ما صنعته دون علم، هو ما خلق فريقًا من مغاوير المؤتمرات، جاهزون مُسبقًا بمعلومات عمن سيقابلون، وكيف سيتم ذلك (لقد قُمنا بالقيام بواجبنا

البحثي) وأين؟ وكانت نتائج ذلك مذهلة. كان المؤتمر مكتظًا. مما أدى إلى حصول ديلويت على مقدار غير مسبوق من الصفقات. لقد قمنا أيضًا بإتقان هذا الفن في مؤسسة «Ferrazzi Greenlight»، ولا نوفر فقط النصيحة للشركات بشأن تنظيم وإدارة مؤتمرات ناجحة، بل إنَّ العديد من منظمي المؤتمرات يأتون إلينا لمساعَدَتهم في تصميم مؤتمر يكون من الطراز العالمي لكل الشركة المنظمة وحضور المؤتمر.

السر هو العمل بكد لجعل المؤتمر ناجحًا بالنسبة للجميع. في مؤتمر «هامر»، كل الحضور، تقريبًا في المجالات جميعها، كانوا مذهولين من قدر الصفقات التي حققوها. ولقد حدث ذلك بفضل توفير البيئة المناسبة لنجاح التواصل الشبكي.

بالطبع، «مايكل هامر» كان رائعًا كالعادة. ولقد كان هناك العديد مما يمكن تعلمه منه. لكن نجاح الكل تحقق بسبب تنظيم المؤتمر حول هدفه الأساسي: خلق لقاء حميمي من الأشخاص ذوي العقلية المشابهة في المجال المهني نفسه، وفي ظل مناخ يُشجع على العَلاقات الربحية لجميع الأطراف.

استمع، أو الأفضل من ذلك، تحدث.

هل أنت شخص يظن أنَّ التحدث إلى جمهور أمر صعب؟ فهذا ما يظنه معظم الناس. أنا هنا لأخبرك أنَّ الأمر ليس بالصعوبة التي تتخيلها، لكنه أيضًا ربما يكون أكثر أهمية مما تتخيل.

لا شيء يُرعب بعض الناس أكثر من قضاء ١٥ دقيقة في الحديث أمام جمهور، حتى إنّ كان ذلك الجمهور مكوّنًا من أشخاص مُرحبين (كالعائلة والأصدقاء).

هدِّئ نفسك. أولًا يجب أنْ تعلَم أنَّ القيام بخطابات هي أكثر الطُرق سهولة وفاعلية لإظهار نفسك وأفكارك، ولترك انطباع مُستدام يُحفَر في الذاكرة. ويجب ألا تكون «Tony Robbins» (أحد أشهر الخطباء في أمريكا) بالضرورة لتجد مجموعة من الناس مستعدة لسماعك.

كم شخص يجد نفسه أمام مجموعة من الناس في أي يوم وكل يوم؟ إنَّ الأرقام هائلة. هناك آلاف المنتديات والفاعليات التي تُقام -لأي سبب يمكن تصوره- كل يوم. كل هذه الملتقيات والمنتديات تحتاج لأحد يمكنه قول شيء مُلهم أو مُنير حتى بأقل قدر ممكن. بينما أكثر المتحدثين للأسف لا يقدمون كلاهما.

إنْ كنت تظن أنَّ الأشخاص الذين يمكنهم تقديم هذا النوع من الإلهام هم فقط الرواد في مجالاتهم: فأنت مخطئ. إذًا كيف تكتسب خبرة الخطابة؟

مؤسسة «Toastmasters International»، على سبيل المثال، تقدم منتديات لتطوير مهارات التحدث والخطابة. بوجود أكثر من ٨٠٠٠ أسرة تلتقي أسبوعيًا في مجموعات مُكوَّنة من ثلاثين أو أربعين شخصًا، هناك العديد من الخطابات التي تُلقى والعديد من المتحدثين الذين يتطورون. على نطاق أوسع، دائرة المتحدثين المحلية ضخمة. مجلس صناعة المؤتمرات يقول إنَّ مجال الندوات يساهم بأكثر من ١٠٠ مليار دولار في الناتج المحلي، بأكثر من ٢٦٠ مليارًا في إنفاق مباشر. هذا يضع مجال المؤتمرات في مرتبة أعلى من السيارات، والنقل الجوي، ومجال السينما على قائمة الناتج المحلي! المقصود هنا هو أنَّ الفرصة للتحدث لجمهور أو إلقاء خطاب موجودة في كل مكان، سواء كان الأمر مدفوعًا أو غير مدفوع. إنَّ الأمر مُمتع، وقد يكون مُربحًا، ولا يوجد طريقة أفضل لتجعل نفسك معروفًا -وكذلك لتتعرف إلى الآخرين- خلال أي فاعلية. هناك العديد من الدراسات التي تُظهر مرارًا وتكرارًا أنه كلما زاد عدد الخطابات التي يُقدمها شخص ما: زاد دخله.

كمتحدث في مؤتمر ما، يكون لديك منزلة خاصة، وهذا يجعل مقابلة أشخاص جُدد أسهل بكثير. الحضور يتوقعون منك أن تُحييهم. وهم في المقابل، يكنون لك احترامًا مميزًا عن باقي الحضور. فأنت تحصل على مصداقية فورية وشهرة لحظية عندما تكون على المسرح (وهذا قد يكون أي مسرح).

كيف تُصبح مُتحدثًا في مؤتمر؟ أولًا عليك إيجاد شيء لتقوله: تحتاج إلى محتوى (وهو الذي سأناقشه بالتفصيل في فصل آخر). عليك أنْ تطور طريقة الكلام المعسول بشأن المكانة الفريدة التي تحاول الوصول إليها. بل بالأحرى، يمكنك أنْ تطور عدة مواضيع معسولة توجهها لمجموعات مختلفة من الحضور (سأقوم بالحديث عن ذلك لاحقًا أيضًا).

إنْ نجحت في أخذ الخطوة الأولى والتعرُّف إلى المُنظم؛ ستكون عملية وضعك على قائمة المتحدثين ليست بتلك الصعوبة. في البداية، من المفضل أنْ تبدأ بجزء صغير. سأعطيك مثالًا. أحد أصدقائي ترك شركته الكبيرة التي كان يعمل بها منذ سنوات ليُنشئ شركته الاستشارية الخاصة. كان يحتاج ليُثبت نفسه كخبير في مجال التسويق. وبالرغم من أنه كان مرعوبًا من فكرة الخطابة. كان يعلم أنها أفضل طريقة للتفاعل مع العملاء المحتملين وإيصال رسالته. بدأ صديقي الأمر على مهلٍ، بدأ بالتعرُّف إلى كل منظمي الفاعليات المحلية في مجاله. كان يطلب من هؤلاء الناس، في مقابل المساعدة التي سيقدمها، أنْ يقوموا بإعطائه مساحة خلال ساعة خالية بعد انتهاء الفاعلية، ليقوم بتقديم خطابٍ أمام مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يمكنه جمعهم.

في البداية، لم يكُن موضوعًا على قوائم المؤتمر. فكان يلتقي بالناس في أثناء المؤتمر ويقول لهم إنه ينظم فاعلية صغيرة حميمية من المحترفين المهتمين بالحديث عن مشاكلهم في مجال تسويق علامتهم التجارية. هذا المناخ غير الرسمي كان يساعده على إيصال محتواه دون الضغط المتعلق بالجمهور

الكبير، بينما في الوقت نفسه يحصل على آراء مُهِمَّة وقيمة من الحضور. باختصار، بدأت الغرف التي يتحدث فيها تكبر، وأتقن هو فن الخطابة أكثر، وبدأ الجمهور يتحول من صغير لمُخيف، لكنه حينها، كان قد تخطى معظم مخاوفه.

ماذا إنْ كنت في مؤتمر ولست ممن سيقدمون حديثًا؟ هناك طُرق أخرى لتميز نفسك عن البقية. تذكر أنك لست هناك فقط لتتعلم أشياء جديدة من أشخاص آخرين، أنت هناك لتتعرف إلى أشخاص جُدد وليتعرفوا إليك ويتذكرونك هم في المقابل.

عندما يُفتتح المجال للأسئلة، حاول أنْ تكون ضمن أول الأشخاص لرفع اليد طلبًا للسؤال. فالسؤال عندما يكون مُفيدًا ومصوغًا بطريقة مناسبة يعتبر فرصة لتظهر أمام جميع الحضور. تأكد من تقديم نفسك في البداية، واذكُر اسم شركتك ومجال عملك، ثم اطرح سؤالًا يجعل الحاضرين متحمسين لمعرفة الإجابة. في الحالة المثالية، يجب أنْ يكون السؤال متعلقًا بمجال اهتمامك لتجد ما تناقشه عندما يأتي أحدهم ويقول لك: **«لقد كان هذا سؤالًا مثيرًا للاهتمام»**.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
سوزان كاين

«ليس هناك أي ارتباط بين أنْ تكون المتحدث الأفضل وأنْ تكون صاحب أفضل الأفكار».

سوزان كاين هي انطوائية (باعترافها الخاص) وقفت في سنة ٢٠١٢ على المسرح الرئيسي أمام حشد مُكوَّن من الآلاف خلال مؤتمر «TED»، وقامت بإعطاء أحد أكثر الكلمات مُشاهدة في تاريخ الفاعلية. خلال كلمتها، شجعت سوزان الانطوائيين على الافتخار بمواهبهم النادرة، وعلى إيجاد طُرق لترك تأثير إيجابي على عالم يميل نحو الانبساطيين. كانت هي الكلمة المفضلة عند «بيل جيتس» وكذلك عند النقاد الشرسين من صحيفة «The New Yorker».

للتحضير لذلك اليوم، بدأت «كاين» رحلتها بما سمَّته «عامًا من التحدث بخطورة». أولًا انضمت لمؤسسة «Toastmasters»؛ حيث كانت تتدرب على التحدث في مجال قليل الخطورة وأمام حضور من الغرباء الداعمين. وكذلك أمضت ساعتين مع مدرب الخطاب الخاص بـ«TED»، الذي علَّمها كيف تُخفض نبرة صوتها وتتنفس من بطنها.

بدأت سريعًا في التدرب على مجال أوسع. عندما نُشِر كتابها «Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking» (الصمت: قوة الانطوائيين في عالم لا يمكنه الكف عن التكلم). كانت ضيفة برنامج «CBS»

هذا الصباح وعلى قائمة واحد وعشرين لقاء إذاعيًّا على الراديو. خلال اليوم الأول فقط من إطلاق الكتاب.

أخيرًا، قبل أسبوع من موعد كلمتها في «TED»، أمضت كاين اليوم وكل يوم في التدرب مع مدربٍ ثانٍ. بدآ على الأريكة ثم تطوَّرَا حتى وصلا إلى المسرح؛ حيث وفَّر ذاك المدرب التعديل الدائم والمناخ الداعم لها.

كانت تحمل حقيبة فيها كُتبها المفضلة على المسرح. وأنهت الكلمة بتحفيز الانطوائيين لمشاركة ما هو موجود داخل حقائبهم الخاصة. **«لأن العالم يحتاج لكم ويحتاج للأشياء التي تحملونها»**.

خطاب كاين شجع الانطوائيين على الافتخار بخصائص ليست مفضلة لدى مجتمعنا. التفكير العميق، والحساسية، والتعديل الشخصي، ومهارات السمع العالية. لكن ما جعل خطابها شديد التأثير، هو أنها في أثناء وقوفها على المسرح، كانت تمثل بذاتها الشجاعة والشفافية التي كانت تحث عليها الآخرين. بالنسبة لكل الانطوائيين والانبساطيين، هذا أرقى فن من فنون الخطابة.

أيها الانطوائيون: **«لا تروا الانطوائية كشيء يحتاج لعلاج»**، كما كتبت سوزان كاين في كتابها «الصمت». أداؤها في هذه الكلمة يُعبِّر عن أفضل طريقتين يمكنك ترك أثر إيجابي في أثناء وقت التوقف عن العمل: الحديث في الفاعليات العامة، وحضور المؤتمرات. إنَّ تلك فُرص قصيرة الأمد عالية التأثير وقد تستهلكك، لكنها في الأغلب أيضًا ستُكافئك بالعديد من المعارف الجديدة بالقدر نفسه الذي يكتسبه الانبساطيون خلال خروجهم اليومي.

حرب العصابات: نَظِّمْ مؤتمرًا داخل المؤتمر

مغاوير المؤتمرات الحقيقيون لا يمكن تقييدهم بالجدول الذي يُعطى إليهم

عند التسجيل. من قال إنه لا يمكنك ترتيب حفل عشائك الخاص بينما أنت في المؤتمر، أو أنْ تُنظم حلقة نقاش غير رسمية عن موضوع مُعين مهم بالنسبة لك؟ حفلات العشاء في الفاعليات التقليدية تكون في الأغلب فوضى عارمة. ففيها يتشتت انتباه الناس إلى مئات الاتجاهات، الجميع يحاول أنْ يتخطى الضوضاء ويكون مُهذبًا، أنْ يكونوا مشاركين مع عشرة أشخاص غُرباء، الإنصات إلى الكلمة الرئيسية، ومحاولة تناول طعام متوسط الجودة، كل هذا في الوقت نفسه. هذا لا يهيئ المناخ لأحاديث قيمة.

في أوقات كهذه، كنتُ أُفكر في أنْ أعود لغرفتي، أطلب الطعام من خدمة الغرف، وأمضي بقية الليلة أمام اللابتوب الخاص بي. لكن هذا سيمثل فُرصة ضائعة. البديل هو أنْ تقود تلك الساعة أو الساعتين عديمتا الفائدة، وتستغلها لتُقيم لقاء عشاء خاص بك.

أحب أنْ أقوم بهذا على الأقل مرة واحدة خلال معظم المؤتمرات. قبل الفاعلية، أبحث عن مطعم جيد قريب من المكان، ثم أرسل دعوات تحضيرية للقاء عشاء أرتبه بجانب الفاعليات المقررة. يمكنك أنْ تقوم بذلك بشكل مباشر خلال النهار، أو يمكنك أنْ تُرسل دعوات رسمية مُسبقًا. طريقة رائعة نجحت معي نجاحًا باهرًا، هي أنْ أرسل الدعوة بفاكس إلى الفندق (معظم المؤتمرات يكون لديها فندق مُضيف واحد يتم استقبال كل الشخصيات المُهمة فيه) فيصل إلى المدعوين فور وصولهم، طالبًا منهم الانضمام إلى مجموعة للقاء عشاء أو مشروبات في تلك الليلة. فكر بالأمر، لا يوجد مساعدون ليقوموا بمسح وفلترة الرسائل. في الأغلب هؤلاء الناس لا يكون لديهم أي خطط عند الوصول، أو حتى إنْ كان لديهم خطط، ستكون أنت مميزًا بالفعل عندما تقابلهم وجهًا لوجه خلال المؤتمر، وأؤكد لك أنهم سيكونون شاكرين لاهتمامك بهم. إنْ كانت الكلمة الرئيسية (التي تُقام في أثناء العشاء) سيقوم بها شخص مُثير للاهتمام على وجه التحديد، حينها أُغيِّر فاعليتي الخاصة إلى لقاء مشروبات قبل أو بعد العشاء.

في معظم الأحيان، إقامة مُنتداك الخاص يكون أفضل طريقة للتأكد من أن مَن تحاول مقابلتهم سيكونون مجتمعين في المكان والوقت نفسه. في الشكل المثالي، عليك أنْ تدعو عدة متحدثين مُهمين لعشائك، ليضفوا لمسة من الأهمية والنجومية إلى فاعليتك الصغيرة. تذكر، حتى الشخص المجهول يتحول لنجم صغير بعد كلمته أو كلمتها.

قمتُ بهذا قبل عدة سنوات في لقاء «Renaissance Weekend»، وهي فاعلية خاصة ببداية السنة الجديدة تُقام على مدار عطلة الأسبوع وتجمع العديد من السياسيين، رواد الأعمال، وأشخاص من مجالات أخرى. أرسلتُ رسالة طريفة أسأل الناس إنْ كانوا يرغبون في لعب الهوكي خلال العشاء الرسمي والذهاب إلى مطعم جميل في مكان آخر. خلال هذه الفاعلية أصبح لديهم ليلة مُعينة مخصصة لترتيب شيء خاص بك. فكرة العشاء الخاص تكون أكثر نجاحًا في المؤتمرات التي تمتد لثلاثة أيام. فكما الأمر بالنسبة للجامعة، الجميع يُحب أنْ يخرج قليلًا خارج الحرم الجامعي. إنْ كان المؤتمر في مدينة مسكنك. كُن شجاعًا بالقدر الكافي لتدعو الناس إلى منزلك للاستمتاع الحقيقي. هذا بالضبط الذي كنتُ أفعله في أثناء مؤتمر «Milken Institute Global» الذي يُقام في لوس أنجلوس. هذا المؤتمر هو الأفضل في الولايات المتحدة من ناحية المحتوى والحضور. كل سنة أقوم بحفل عشاء في منزلي قبل يوم من بداية فاعليات المؤتمر. فعادةً يصل الناس إلى المدينة قبل يوم من المؤتمر على أي حال، لذا حفلُ عشاء مُمتع وحميمي يكون دائمًا أفضل من تناول العشاء وحيدًا في غرفة الفندق.

لكن حفلات العشاء ليست الطريقة الوحيدة لترتيب مؤتمر داخل مؤتمر. المؤتمرات الطويلة غالبًا ما تكون مليئة باللقاءات الاجتماعية، ولعب الجولف، والجولات، والزيارات إلى الأماكن التاريخية. لكن في أغلب الأحيان تكون هذه الفاعليات فظيعة. هل ذهبت من قبل إلى متحف ضمن مجموعة من ٤٠٠ شخص؟ إنك تشعر وكأنك ضمن قطيع من البقر.

ليس هناك سبب يمنعك من القيام بدور قيادي والتخطيط لجولتك أو زيارتك الخاصة إلى مكان خارجي لم يفكر فيه المنظمون. صديق قديم لي من شركة «ستاروود» كان يفعل ذلك خلال المؤتمرات الشتوية. كمتزلج شَرِه، كان دائمًا يبدأ بالبحث عن أفضل أماكن التزلج في المنطقة، التي عادة ما تكون على منحدرات بعيدة عن مكان المؤتمر ولم يكتشفها أحد بعد. فلم يُواجه أي مشكلات في جذب بعض المتزلجين الآخرين الذين يتحمسون للفكرة.

كلما كنت فعّالًا في لعب دور «المضيف» لمؤتمرك الخاص؛ أصبحت حلقة الوصل التي تساعد الناس في إنشاء العَلاقات الجديدة، وهذا يجعلك مركز التأثير والاهتمام. عندما تقابل الناس في حفل عشائك أو فاعليتك، لا تقدّم نفسك فقط، بل قدّم الأشخاص الذين تقابلهم أيضًا إلى ضيوفك.

إنْ لم يتشارك معارفك الجُدد الحديث بسرعة، اعرض معلومة عن الضيوف لبعضهم وبعض. «سيرجيو كان المسؤول عن التسويق العالمي لشركة كوكاكولا في أفضل أيامها. ألست تبحث عن شخص يُعيد ولادة علامتك التجارية يا ديفيد؟ لن تجد شخصًا أفضل من سيرجيو لهذه المهمة».

استفد من الشخصية الأبرز

إنْ تعرفت على الرجل أو المرأة الأكثر شهرة في المؤتمر -الشخص الذي يعرف الجميع ويعرفه الجميع- ستتمكن من البقاء معهم في أثناء جولاتهم لملاقاة أهم الحضور. منظمو المؤتمرات، والمتحدثون، ورؤساء الشركات العالمية والمحترفون الذين يحضرون الفاعلية، كلهم شخصيات بارزة تستحق الاهتمام الخاص.

تفقد برنامج المؤتمر لتجد الفاعليات الرئيسية وأسماء الشخصيات المُهمة. اجعل تلك هي الفاعليات التي ستحضرها. احضر مُبكرًا في تلك الفاعليات

التي سيقومون بإلقاء خطاب فيها. قف بالقرب من المداخل الرئيسية أو مكاتب التسجيل. كن جاهزًا لتقديم نفسك، أو حاول أنْ تغتنم فرصة سريعة لمقابلتهم.

عليك أنْ تتذكر أنْ تلتقي بالمتحدثين قبل أنْ يصلوا إلى المسرح. فغالبًا ذاك المجهول الذي يتناول الزبادي على طاولة الإفطار سيتخذ هالة النجوم المشاهير بعد حديثه على المسرح. اعثر عليهم قبل أنْ ينالوا مكانة المشاهير، وحينها ستكون لديك فُرصة أفضل للتواصل. أو اطلب من منظم المهرجان (الذي أصبح صديقك على أي حال) أنْ يشير لك عليهم إنْ كنت لا تعرف شكلهم.

كُن مركزًا للمعلومات

حالمًا تنجح في خلق فُرص التعارف على أشخاص جُدد، اجعل من نفسك «مركزًا للمعلومات» - وهو دور أساسي لأي متواصل ناجح. كيف؟ لا تتوقف عن حفظ برنامج المؤتمر. حدد المعلومات التي قد يحتاجها الناس من حولك وكُن جاهزًا. هذه المعلومات قد تتضمن ثرثرة عن التجارة في المنطقة، أفضل المطاعم المحلية، والحفلات الخاصة، إلخ. هذا الدور لا ينتهي مع انتهاء فاعلية التواصل بالطبع. فكونك مرجعًا للمعلومات يجعل منك شخصًا يستحق المعرفة دومًا.

كُن مُراسلًا

هذه الأيام، أصبح هناك ظاهرة موجودة في كل مؤتمر: تلك الأحاديث على تويتر وبقية مواقع التواصل الاجتماعي. قبل المؤتمر، حدد المؤثرين «Influencers» الذين سيحضرون واكتبهم في قائمة لتتابعهم بشكل أسهل. تفقد «الهاشتاج» الخاص بالمؤتمر وكُن عضوًا فعَّالًا في الحديث في أثناء الجلسات. خُذ صورًا للأشخاص الذين تقابلهم والحفلات ولقاءات العشاء التي تحضرها، لتدوينها

على تويتر وكذلك لمساعدتك في التذكر. دوِّن الملاحظات بشأن كل شيء، حتى عندما ينتهي المؤتمر. اعرضها كقصة أو سلسلة صور تنشرها على صفحتك على الفيسبوك، أو ترسلها في رسالة إلى من تعرفت إليهم خلال المؤتمر، إلخ.

نصيحة احترافية: لا تنتظر أسبوعين بعد نهاية المؤتمر. قُم بذلك وأنت على متن الطائرة عائدًا للمنزل، وانشر الصور فورًا لتصل إلى الناس بينما هم ما زالوا في حالة النشوة الخاصة بالمؤتمر.

احترف «لقاء التصادف» العميق

لقاء التصادف يجب أنْ يكون أهم ما في حقيبة أسلحتك كمغوار مؤتمرات. ببساطة شديدة، إنها الدقيقتان التي تحصل عليهما عندما «تتلاقى بالصُدفة» مع شخص تريد مقابلته. هدفك يجب أنْ يكون دائمًا أنْ تترك هذا اللقاء الموجز بدعوة للتواصل في وقتٍ لاحق.

لقاء التصادف، كأي ممارسة أخرى، لديه حساسيته. لقاء التصادف المثالي يكون سريعًا ومؤثرًا في الوقت ذاته. أُسمِّي هذه الفكرة «لقاء التصادف العميق».

التصادف العميق هو محاولة لكسب شخص سريعًا، أنْ تُنشئ تواصلًا كافيًا لتأمين اللقاء القادم، ثم المُضي قدمًا. لقد دفعت توًا مقدارًا كبيرًا من المال لتحضر هذا المؤتمر (إلا إذا كنت مُتحدثًا، حينها يكون الأمر مجانيًّا لك)! فعليك أنْ تقابل أكبر عددٍ ممكن من الناس في الوقت القصير الذي تملكه. أنت لا تبحث عن إنشاء صداقة مقربة. لكنك بالتأكيد تبحث عن المقدار الكافي من التواصل لتؤمن لقاءً لاحقًا.

خلق تواصل بين أي شخصين يتطلب مستوى مُعين من الحميمية. خلال دقيقتين فقط، عليك أنْ تنظر عميقًا إلى أعين ذلك الشخص وقلبه، وتستمع

بإنصات وتسأل أسئلة تتخطى المجال المهني، وأنْ تُظهر القليل عن نفسك بطريقة تُبين بعض الضعف (نعم، الضعف، إنه مُعْد)! خلال التفاعل. كل هذه الأشياء تجتمع لتخلق مناخًا تواصليًا حقيقيًا صادقًا.

هذا غير ممكن، تقول أنت. لكني رأيت ذلك يتم بأُم عيني وأنا شخصيًا أقوم به. التصادف العميق ليس مجرد هراء نظري غير قابل للتطبيق.

هناك بعض الأشخاص الذين قد يحتاجون فقط لثوانٍ، بدلًا من دقائق ليقوموا بالتصادف العميق. الرئيس السابق بيل كلينتون، على سبيل المثال، محترف في ذلك. رأيته عن كثب بينما كان يتعامل بهذه الطريقة مع بعض المعجبين والداعمين (وحتى أحيانًا بعض الخصوم السياسيين). عند مقابلة كل شخص، كان الرئيس كلينتون حريصًا على أنْ يصافح يده/ يدها. في كثير من الأحيان، كان يستخدم يديه الاثنتين أو يلامس كوع الشخص ليخلق شعورًا فوريًا من الدفء. ويقوم بالتواصل البصري بشكل مباشر، وخلال هذه اللحظة الوجيزة، يسأل سؤالًا شخصيًا أو سؤالين.

لا أدري كم مرة سمعت أشخاصًا مختلفين من الفاعلية نفسها يتحدثون عن مدى روعة أنْ تكون محور التركيز الأوحد لهذا الشخص. وحتى الجمهوريون (منافسو الحزب الديموقراطي الذي ينتمي له كلينتون) كانوا يقولون الشيء نفسه.

عمق هذا التأثير لا ينبع من رغبة الرئيس في أنْ ينقل رأيه أو يُثبت نظرته السياسية. بل إنَّ هدفه شديد البساطة والقوة في الوقت ذاته. الرئيس (كلينتون) يرغب في أنْ تحبه كما قال هو كثيرًا: «إنه يشعر بما تشعُر به». عندما يُظهر في تلك اللحظات أنه يهتم لشأنك ويحبك، يكون رد الفعل الإنساني هو أنْ يقوم بالمثل. لم أسمع الرئيس يتحدث عن نفسه أو يطلب التصويت له في تلك المقابلات السريعة غير الرسمية. أسئلته كانت دومًا تدور حول الشخص الآخر، ما يفكر به وما هي المشكلات التي تواجهه/ تواجهها.

معظم الناس يظنون أنَّ المؤتمر يمثل الوقت المناسب لتسويق بضاعتهم. يندفعون على عجلٍ من غرفة لأخرى محاولين يائسين التسويق لأنفسهم. لكن المغوار يعلم أنَّ عليك أنْ تجعل الناس يُعجبون بك أولًا. والبيع يأتي لاحقًا، في حديث المتابعة بعد المؤتمر. وقت المؤتمر يجب أنْ يُخصص لإنشاء الثقة والعَلاقة.

حدد أهدافك

أنت جاهز لـ«تصادم المُصادفة». الآن تحتاج فقط إلى شخص تصطدم به. في كل مؤتمر، دائمًا أحتفظ بقائمة على ورقة صغيرة في جيب معطفي، بها أكثر من ثلاثة أو أربعة أشخاص أود مقابلتهم. وأقوم بالتأشير عليهم حين أحقق ذلك. وبجانب اسمهم أدوِّن ما تحدثنا عنه وأكتب ملاحظة عن كيف سأقوم بالتواصل معهم لاحقًا. وبمجرد أنْ تقابل أحدهم وتبدأ الحديث معه، ستجد أنك تتحدث معه مرارًا وتكرارًا خلال المؤتمر.

لكنك لا تستطيع الاعتماد فقط على المُصادفة لتجد من تبحث عنهم في حفلات الكوكتيل أو الاستراحات. عادةً أسأل مُنظمي المؤتمر عن المكان الذي سيكونون فيه وأتابع أين يجلسون. معظم الناس يستمرون في الجلوس في المكان نفسه خلال المؤتمر.

على سبيل المثال، باري ديلر، رئيس شركة «InterActiveCorp»، كان أحد مَن وددتُ مقابلتهم لسنوات عديدة. إنه مُتبصر فيما يتعلق بالتجارة والإعلام، لديه قُدرة استثنائية لتوقع، قبل أي أحد آخر، أي ابتكار سيتحول إلى أرباح. وكأنه يشم المال من على بُعد.

في أثناء بحثي في أحد المؤتمرات التي سأحضرها، لاحظت أنه ضمن قائمة المتحدثين. فعرفت أين ومتى في الأغلب سيصعد أو ينزل من على المسرح.

ووقفتُ في موقع مُعين بحيث إنه سيكون شبه مستحيل أنْ يمر هو دون أنْ يوكزني وكزة صغيرة ليمُر.

حين كان يمر بجانبي، حصلتُ على اهتمامه. «أيها السيد ديلر، اسمي كيث فيرازي. أنا أعمل مع «باري سترنلخت»، مدير مبيعات في شركة ستاروود. لقد ذكر باري سابقًا أنَّ علينا اللقاء يومًا ما، لذا ظننتُ أنَّ من الجيد أنْ أقدم لك نفسي. أنا أعلم أنك مشغول، لكنني أتساءل إنْ كان بإمكاني أنْ أتصل بمكتبك وأرتب موعدًا للقاء معك عندما ينتهي المؤتمر ونعود إلى المنزل؟»

وقفة – في أثناء الوقفة رد ديلر عليَّ، «بالتأكيد، اتصل بمكتبي في نيويورك».

«عظيم، أردتُ الحديث معك بشأن بعض الأفكار التي قد تُفيد أعمالك، لكنني أيضًا مُعجب بحياتك المهنية والعمل الريادي الذي تقوم به منذ وقت طويل». واكتفيت بهذا. فقد لعبت بأثقل أوراقي وأصعبها: ذكر مديري. زميل مهني مستثمر ومُتبصر أيضًا ويكن ديلر الاحترام له. مع شخصية مُهمة مثل ديلر، أحيانًا لا يكون «تصادم المُصادفة» بحجم التأثير الذي ترغب فيه. في ظل ضيق الوقت حاولت أنْ أحصل على المصداقية عن طريق ذكر اسم شخص مألوف وموثوق، وإظهار بعض من الضعف عن طريق التعبير عن إعجابي بإنجازاته المهنية، كما رجحت أنْ يمكنني تقديم أفكاري كقيمة مضافة. هذا التصادم أدى إلى عرض وظيفة عليَّ في شركته وبعض المعارف التي ما زالت مفيدة لعملي اليوم.

مُقدمتك الصغيرة الخاصة قد تتغير بحسب تغير الظروف. في الغالب ستتكون من فاتحة من جُملتين أو ثلاث، تعرض فيها ما ترغب فعله أو ما يمكن أنْ تفعله لمساعدة الشخص الآخر.

الاستراحات ليست الوقت المناسب لأخذ استراحة

أوقات الاستراحة هي أهم أوقات العمل في المؤتمرات.

كُن متأكدًا من وجودك في المكان المناسب. هل لاحظت من قبل كيف يجتمع الحضور في المطبخ أو في مكان مركزي آخر عندما يكون لديك تجمع في منزلك؟ عادةً يكون مركز الحفل هو مكان دافئ ومركزي. الأمر نفسه قائم في الاجتماعات المهنية. حدد أين سيلتقي معظم الناس، أو على الأقل أين سيمرون، وخُذ موقعك هناك. قد يكون هذا بالقرب من مائدة الطعام أو البار، أو في غرفة الاستقبال.

كُن على أُهبة الاستعداد في هذه الأوقات. جريدة «**U.S News**» أفصحت عن تكتيك هنري كيسنجر (وزير خارجية شهير سابق) لقيادة مكان ما: **«ادخل القاعة. توجه نحو اليمين. قم بمسح الغرفة. لاحظ من هناك. يجب أن يراك جميع الناس».**

كيسنجر يعلم أنَّ المتواصلين العظماء عليهم أنْ يتركوا انطباعًا أوليًا لا يُنسى. فهم يرون غرفة يملؤها الناس كملعب. تذكر أنْ تكون أنيقًا. لا تستهن بأهمية أنْ تكون ملابسك أنيقة في فاعلية سيراك فيها العديد. وابدأ بالتصادم.

استمر في المتابعة

إنْ لم تظن أنني مجنون سابقًا، الآن أصبح الأمر أكيدًا.

أعلم أنني ذكرت مُسبقًا أنَّ عليك المتابعة. لكن الأمر فعلًا بهذه الأهمية. إذًا إليك النصيحة مُجددًا: تابع. بعد ذلك، تابع مُجددًا. ثُم بعد أنْ تقوم بذلك، تابع مرة أخرى.

لا أحب أنْ أنتظر طويلًا لفعل شيء ما، ففي الأغلب حينها لن أفعله أبدًا. كم منكم لديه كروت شخصية ومهنية من فاعليات حدثت منذ شهور أو أكثر؟

كلها تمثل فُرصًا ضائعة. في أثناء الخطابات، أجلس في الخلف وأكتب رسائل المتابعة للأشخاص الذين قابلتهم للتو في الاستراحة السابقة. كل مَن تحدثت معه خلال المؤتمر يجب أنْ تُرسل إليه رسالة تُذكِّره بالتزامهم بالحديث مُجددًا. أحب كذلك أنْ أرسِل ملحوظة إلى المتحدثين، حتى إنْ لم أتمكن من مقابلتهم.

التالي هو مثال حقيقي عن رسائل المتابعة التي أُرسلها:

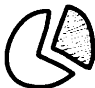
«أهلًا يا كارلا، يا إلهي كم كان وقتًا ممتعًا! لم أتوقع أنْ تكون المشروبات جزءًا من مؤتمر «Forbes». علينا بكل تأكيد جعل هذه فاعلية سنوية دائمة. أردتُ أيضًا أنْ أُتابع معك بشأن نقاشنا عن إستراتيجيتك التسويقية واهتمامك بمؤسستنا. Ferrazzi Greenlight، والعمل الذي نقوم به لنصل إلى جمهور النساء. متى يمكنك استقبال اتصال هاتفي هذا الأسبوع؟ أو المقابلة في مكتبك؟ أيضًا أريد أنْ أقول لك إنني سمعت على الأقل ثلاثة أشخاص يتحدثون عن خطابك وكم كنتِ بارعة. تهنئاتنا! بالتوفيق، كيث.»

ما يهم هو الناس، وليس الخطابات

قد تكون استنتجت هذه القاعدة الآن بنفسك. شخصيًّا، لا أجد المحتوى الذي يتداول في المؤتمرات مفيدًا. أنا أقرأ كثيرًا. وأفكر بشأن هذه الأمور دومًا وأتحدث مع الكثير من الناس. فحين أذهب إلى مؤتمر ما، أكون على دراية بمضمون ما سيقوله الجميع في خطاباتهم.

بالطبع هناك استثناءات، مثلًا خطاب مايكل هامر الذي تحدث فيه عن إعادة الهيكلة ثم حوَّل الكلمة بطريقة سحرية إلى درسٍ حياتيّ وفقرة كوميدية على حد سواء. لكن بغض النظر عن لحظات الإلهام، معظم خُطب المؤتمرات

تكون من قبَل شخصية مُهمة رفيعة يتحدث أو تتحدث عن تطوير تم في مشروع أو فكرة مُعينة. حتى عندما يكون المتحدث مثيرًا للاهتمام، يجب أنْ تظل العقلية هي: ما يهم هو دائمًا الناس.



لا تكُن ذلك الشخص

وردة الحائط (الخجول): التصافح الضعيف، مكان الجلوس في إحدى الزوايا البعيدة، السلوك المتواضع - كلها علامات تدل على أنَّ هذا الشخص هنا ليستمع أو لتستمع للخطابات فقط.

مُعانق الكاحل (المُفرط في التعلق): مُعانق الكاحل هو شخص اعتمادي بشكل كلي ودائمًا يظن أنَّ أول شخص يتعرف إليه في المؤتمر هو صديقه المُقرب للأبد. بداعي الخوف من العزلة، يقوم معانق الكاحل بملاصقة «صديقه المُقرب» كظله خلال المؤتمر كله. لقد أنفقت الكثير من المال لتحصل على فُرصة للتعرف إلى أشخاص كثيرين. اصطدم بالكثيرين وليس ملاصقة شخص مُعين! سيكون لديك الحياة كلها لتبني عَلاقات أقوى مع هؤلاء الناس. وتقوم بأكبر عددٍ ممكن من المتابعات.

مهووس المشاهير: هذا الشخص يبذل كل نقطة من طاقته في محاولة مقابلة أهم شخص في فاعلية مُعينة. المشكلة هي إنْ كان ذلك الشخص الذي يود التعرف إليه فعلًا أهم شخصية في الفاعلية؛ فسيكون الأمر غاية في التعقيد. وقد يكون الشخص المشهور مُحصنًا حرفيًّا.

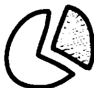
صديق شاب لي ذهب ليحضر ندوة لملك الأردن مؤخرًا، وعاد مُنتشيًّا للغاية. لقد انتظر أكثر من ساعة كاملة مع ٥٠٠ شخصٍ آخر، فقط ليحصل على فُرصة مُصافحة يد الملك.

عندما سألته: «كيف استفدت من هذا اللقاء بالتحديد؟» «يمكنني القول إنني قابلته»، رد عليَّ بحُمق.

أخبرته إنه على الأغلب في تلك الغرفة كان هناك مجموعة من أعضاء جماعة الملك أو حاشيته، الذين لا يعرفهم أحد، ولا أحد يهتم لمعرفتهم. ألم يكُن من الأفضل لصديقي أنْ يتعرف إلى واحد من هؤلاء، ويدخل معهم في حديثٍ حقيقي، بدلًا من مصافحة شخص لن يتذكره بعد انتهاء المصافحة؟ ربما كان ليبني علاقة جيدة مع أحد مساعدي الملك، لكن عوضًا عن ذلك، حصل على صورة تذكارية ومصافحة.

المُتملق الزائف: لا شيء سيسوء من سُمعتك في وقت أقل، من التملق الزائف. كُن مثل بيل كلينتون عوضًا عن ذلك. إنْ كنت ستُمضي ثلاثين ثانية مع شخص ما، اجعلها ثلاثين ثانية من الدفء والصدق. فلا شيء سيعطيك سُمعة جيدة أفضل من ذلك.

مُوزع / جامع الكروت: هذا الشخص الذي يُوزع بطاقاته المهنية كأن فيها شفاء لمرض السرطان. في الواقع، أهمية بطاقات العمل مُبالغ فيها. إنْ مارست تصادم المُصادفة بنجاح، وتمكنت من استخراج وعد بلقاء مستقبلي، حينها تكون قصاصة من الورق عديمة الفائدة. هذا الشخص يتفاخر بعدد «المعارف» التي حصل عليها. لكن في الواقع، لم يكوّن أي شيء أكثر من دفتر به بعض الأسماء والأرقام، التي يمكنه أنْ يتصل بها اتصالًا باردًا.



الفصل الخامس عشر
التواصل مع المتواصلين

لقد أصبح جزءًا من معرفتنا العامة أنَّ هناك ست درجات من التباعد (أو حتى أقل!) تبعدنا عن أي شخص آخر في العالم. كيف هذا؟ لأن في الحقيقة أشخاصًا مثلنا لديهم عَلاقات أكثر بكثير من معظمنا.

إنهم المتواصلون الخارقون. جميعنا نعرف على الأقل شخصًا واحدًا من هذه النوعية، شخصًا يبدو أنه يعرف الجميع وأنَّ الجميع يعرفه. ستجد أنَّ عددًا غير متناسب من «المتواصلين الخارقين» في مواقع مثل صيادي الموظفين، وأعضاء مجموعات الضغط، وجامعي التبرعات، والسياسيين، والصحفيين، وأخصائي العَلاقات العامة، لأنَّ هذه المواقع تتطلب هذه القدرات المميزة. سأزعم أنَّ هؤلاء الناس يجب أنْ يكونوا حجر الزاوية لأي شبكة عَلاقات مُزدهرة.

ما استطاع «مايكل جوردون» تحقيقه في عالم كرة السلة، أو استطاع «تايجر وودز» تحقيقه في عالم الجولف، يستطيع هؤلاء تحقيقه لشبكة عَلاقاتك. إذن مَن هم هؤلاء الناس في الحقيقة، وكيف يمكنك أنْ تجعلهم أعضاء مميزين في دائرة أصدقائك ومعارفك؟

في كتابه الأكثر مبيعًا «**The Tipping Point**» (نقطة التحول)، ذكَر المؤلف «مالكولم جلادويل» دراسة كلاسيكية من سنة ١٩٧٤ قام بها عالم الاجتماع «**Mark Granovetter**»، قامت الدراسة الاستقصائية بدراسة كيف وجد

مجموعة من الرجال من مدينة نيوتن، ولاية ماساتشوستس، كيف وجدوا وظائفهم. كانت الدراسة بعنوان «إيجاد وظيفة»، وأصبحت غاية في الأهمية في مجالها، وقد تم التأكيد على نتائجها لاحقًا مرارًا وتكرارًا.

وجد «جرانوفيتير» (عالم الاجتماع القائم على الدراسة) أنَّ ٥٦٪ من الذين تم استبيانهم وجدوا وظائفهم من خلال عَلاقات شخصية. وفقط ١٩٪ وجدوا وظائفهم عن طريق ما نعتبره طُرق البحث التقليدية عن العمل، كالبحث في الجرائد ومكاتب التوظيف. وتقريبًا ١٠٪ قدموا على الوظيفة في الشركة بشكل مباشر وحصلوا عليها.

ما أعنيه؟ العَلاقات الشخصية هي المفتاح للعديد من الأبواب، لكن هذه ليست فكرة ثورية. أما المفاجأة، فهي أنَّ ١٧٪ فقط من المشاركين في الدراسة كانوا يتقابلون بشكل مستمر (كأنهم أصدقاء) مع هؤلاء الأشخاص الذين ساعدوهم لإيجاد وظيفة. و٥٥٪ منهم كانوا يتقابلون مع من ساعدوهم فقط بين الحين والآخر، والـ٢٨٪ الباقين بالكاد قابلوا مَن ساعدوهم على الإطلاق.

بعبارة أخرى، ليست بالضرورة العَلاقات القوية (كالعائلة والأصدقاء المقربين) هي ما تُثبت فاعليتها، بل ما ظهر في الدراسة كان العكس، في معظم الوقت يكون أهم الأشخاص في شبكة عَلاقتنا هم الذين يكونون معارف بعيدة.

كنتيجة لِما وجدته الدراسة، «جرانوفيتير» قام بتخليد العبارة «قوة الروابط الضعيفة»، عن طريق إظهار وبشكل لا يقبل الشك أنه عندما يتعلق الأمر بإيجاد وظائف جديدة، «الروابط الضعيفة» تكون أكثر أهمية من تلك التي تعتبرها قوية. لكن لماذا يحدث ذلك؟ فكر بالأمر. العديد من أصدقائك ومعارفك المُقربين يرتادون الأماكن نفسها، غالبًا يعملون بمجال العمل نفسه، ويعيشون في عالم مُشابه جدًا للعالم الذي تعيش فيه. لهذا نادرًا ما يكونون على دراية بمعلومات لا تعرفها أنت.

لكن «روابطك الضعيفة» في المقابل، عامة يعيشون في عالم مختلف جدًا عن ذلك الذي تعيش فيه. يتسكعون مع أشخاص مختلفين في أماكن مختلفة، أي أنَّ لديهم وُلوجًا إلى مخزونٍ كامل من المعرفة والمعلومات، غير متاح لك ولأصدقائك المُقربين.

كانت أمي مخطئة، الحديث مع الغرباء ينفع. كما كتب مالكولم جلادويل **«المعارف، باختصار، تُمثل مصدرًا من القوة الاجتماعية، كلما زادت معارفك؛ كلما كبرت قوتك».**

خلال هذا الكتاب، أحاول دائمًا التأكيد على فكرة أنَّ ما يهم هو بناء عَلاقات عميقة مبنية على الثقة، وليس تجميع معارف سطحية. بالرغم من دراسة «جرانوفيتير»، أنا أؤمن أنَّ الصداقات هي القاعدة الأساسية التي تُبنى عليها الشبكات الأكثر قوة. بالنسبة لمعظمنا، تجميع قائمة طويلة مليئة بمجرد المعارف هو شيء يؤدي إلى الاستهلاك. مجرد فكرة أنك مُلزم بمئة شخص آخر أو أكثر -تُرسل إليهم كروت المعايدة، دعوات العشاء، وكل هذه الأشياء التي نفعلها للأقرباء منا- يبدو هذا مُجهِدًا بشكل غير طبيعي.

إنَّ الأمر ليس كذلك بالنسبة للقليل فقط. إنَّ هؤلاء الناس هم المتواصلون الخارقون. أشخاص مثلي، يستطيعون المحافظة على عَلاقة واتصالٍ بآلاف الأشخاص. لكن الفكرة هي ليست فقط أنْ نعرف آلاف الأشْخاص، لكنْ أن نعرف آلاف الأشخاص في عوالم مختلفة، وأنْ نعرفهم بالقدر الكافي الذي يمكننا من الاتصال بهم هاتفيًّا. حينما تصبح صديقًا مع متواصل خارق، تكون على بُعد درجتين فقط من آلاف الأشخاص الذين يعرفهم.

عالم اجتماع اسمه «د.ستانلي ميلجرام» أثبت هذه الفكرة في دراسة قام بها سنَة ١٩٦٧. أجرى تجربة لتُظهر أنَّ عالمنا الضخم غير الشخصي هو في الحقيقة صغير وودود.

لقد كانت تجربة «ميلجرام» هي التي أدت إلى مفهوم «ست درجات من التباعد». خلال التجربة، أرسَل طردًا إلى بضع مئات من الأشخاص العشوائيين من ولاية نبراسكا، مع إرشادات تُخبرهم أنْ يُرسلوا هذا الطرد إلى شخص مجهول يعمل كمُضارب في بورصة بوسطن. كل مشارك في الدراسة كان يمكنه إرسال الطرد إلى شخص واحد فقط، شخص يعرفه باسمه الأول، ويظن أنَّ لديه احتمالية أكبر في معرفة هُوية المُضارب. تقريبًا ثُلث الطرود وصلت إلى مقصدها، بعد ست رسائل في المتوسط فقط.

الشيء المفاجئ، إنه عندما تم تحليل هذه السلاسل من المعارف، وجد ميلجرام أنَّ أغلب الرسائل مرت من خلال أيدي ثلاثة أشخاص مُعينين من نبراسكا. هذه النتيجة تؤكد على نقطة أنك إذا أردت الحصول على القوة الاجتماعية الخاصة بالمعارف، فإنَّ معرفة بعض المتواصلين الخارقين تساعد بشدة.

يمكن إيجاد المتواصلين في كل مهنة يمكن تخيلها، لكني سأركِّز على ثماني مهن بالتحديد يكثر فيها وجودهم. كل نوع من أنواع المتواصلين يفتح لي الباب لعالم كامل من الأشخاص، والأفكار، والمعلومات التي جعلت حياتي أكثر مُتعة، بشكل ملحوظ جدًا، كما ساعدتني على مدار حياتي المهنية، أو جعلت الشركة التي أعمل بها أكثر نجاحًا.

١ - مَالكو المطاعم

بالرغم من أنَّ الشارع الخامس والسبعين لا يقع في وسط مدينة مانهاتن، فإنه كان كذلك بالنسبة لـ«چيمي رودريجز» متعهد الحفلات الليلية الذي نجح في دخول قائمة (Bronx) لأفضل المطاعم بمطعمه الأول. في مطعمه الثاني، جذب العديد من المشاهير، والسياسيين، والرياضيين الذين يتطلعون لتناول طعام مميز وقضاء وقت رائع.

عندما كنتُ في نيويورك، كان مطعمه موقعي المفضل. فالمكان كان مميزًا دون أنْ يكون مُبالِغًا في الأمر: أنوار خفيفة، وبار رُخامي أسود لامع، وأغاني دائمة من نوعية الـ(R&B). جيمي كان يتنقل بين الطاولات، مُقدمًا لك المقبلات المجانية، ويُعرفك إلى أشخاص يظن أنك قد تود التعرف إليهم. كان الأمر أشبه بنادٍ خاص، دون رسوم عضوية.

أتذكر جيمي كمتواصل من الدرجة الرفيعة. في الواقع، إنها حقيقة بالنسبة لمعظم مالِكي المطاعم. عندما كنتُ في شيكاغو، كان هناك مطعم «جوردون رامزي»، في لوس أنجلوس، هناك مطعم «ولف جانج باق». يعتمد نجاح هؤلاء على مجموعة من الزبائن المخلصين، الذين يعتبرون المطعم كبيتهم الثاني.

بالإضافة إلى أنَّ التعرف إلى مالِك مطعم عملية سهلة. فالأذكياء سيسعون تلقائيًا لجعل تجربتك في مطعمهم مُمتعة ومُبهجة. كل ما عليك فعله هو محاولة التعرف إليهم والتردد إلى المطعم بشكل كافٍ.

عندما أكون في مدينة جديدة، عامةً أطلب من الناس أنْ يُرجعوا لي قائمة من أفضل المطاعم وأنجحها في هذه المدينة. أحب أنْ أتصل مُسبقًا وأطلب التحدث مع المالِك (بالرغم من أنَّ النادل قد يكون كافيًا بالغرض) وأخبرهم إنني أخرج بشكل مستمر، أحيانًا في مجموعات كبيرة لإقامة حفلات، وإنني أبحث عن مكان جديد يمكن أنْ نستمتع فيه كثيرًا.

إنْ كنت لا تخرج بالقدر نفسه الذي أخرج فيه، اوجد مطعمًا أو اثنين تستمتع بهم، وزُرْهم بصورة دورية. كُن أحد الزبائن المخلصين. حاول التعرف إلى العاملين هناك. عندما تكون في حفل عمل ترفيهي، أحضِر الآخرين معك. عندما تحتاج إمداد الطعام لمناسبة ما، تعامل معهم.

بمجرد التعرف إلى المالِك، سيُصبح الأمر كأنه مطعمك الخاص -مكان لديه الطابع الاحترافي والتعامل المميز، وفي الوقت نفسه الخصوصية والراحة والدفء كأنه منزلك.

باستخدام بعض التخطيط المُتطور والقليل من الإخلاص، مالِك المطعم لن يقوم بمشاركتك أفضل ما في مطعمه فقط، بل سيُقدمك إلى أفضل عُملائه وأقيمهم أيضًا.

٢ - الكشافة (صائدو الرؤوس)

وكلاء التوظيف، ومستشارو التوظيف، ومتخصصو البحث. إنهم كحُراس البوابة. بدلًا من التعامل مع مدير أو شركة مُعينة، وكلاء التوظيف قد يتعاملون مع مئات من المديرين والرؤساء في المجال نفسه الذي يُوظفون فيه.

الكشافة (صائدو الرؤوس) هم وسطاء محترفون، يكسبون رزقهم عن طريق تقديم المرشحين لوظائف مُعينة إلى الشركات التي تُوظِّف. إنْ حصلت على الوظيفة، يكسب صائدو الرؤوس عمولة مُجدية، عادةً نسبة من المُرتب السنوي للمرشح الناجح.

كنتيجة، صائدو الرؤوس هو مزيج من مندوبي المبيعات وشخصيات المجتمع الرفيعة. لإيجاد المرشحين الناجحين، ينشر الكشافة غالبًا إعلانات وظيفية. ويتواصلون أيضًا مع المرشحين المحتملين بشكل مباشر، ربما عن طريق ترجيح صديق أو زميل. مِن ثَمَّ يتحولون لمصادر لا غنى عنها للأسماء والمعلومات، في المجال الذي يعملون فيه.

بالنسبة لصائدي الرؤوس، هناك محوران أساسيان يعملون بهما. إما أنْ توظفهم للقيام بالبحث نيابة عنك، وإما أنْ تقوم بتوظيفهم للبحث بالنيابة

عن شخص آخر. إنْ كنت تبحث حاليًا عن وظيفة، استفِد من أكثر مؤسسات التوظيف التي يمكنك الاستفادة منها للبحث عن وظيفة لك.

شخصيًا، أحتفظُ بملف خاص بصائدي الرؤوس: مَن هم وما يبحثون عنه. وأنا أرد على جميع اتصالاتهم، محاولًا إيجاد ما يبحثون عنه ضمن نطاق شبكتي الشخصية. أنا أعلم أنهم سيساعدونني في التواصل مع عملائهم عندما أحتاج لهذه المساعدة. فهم في مجال التواصل الشبكي!

هل يمكن لأي أحد أنْ يتواصل مع صائدي رؤوس؟ لأكون صريحًا. صائدو الرؤوس يفضلون أنْ يكونوا هم مَن يتواصلون معك. لكن إنّ كنت حذرًا بشأن عدم محاولة تسويق نفسك قبل أنْ تعرض خدمات عَلاقتك لمساعدتهم، سيستجيبون بسعة صدر. في بدايات حياتي المهنية. عندما كنتُ في حالة لا تسمح لي بتوظيفهم ولم أكُن أعرف العديد من مستشاري البحث الوظيفي. كنت أسأل صائدي الرؤوس بشكل محدد. «ما هي الأبحاث التي تعملون عليها حاليًا؟ كيف يمكنني مساعدتك لإيجاد الأشخاص المناسبين»؟

النصيحة الأخرى التي يمكن أنْ أقدمها في هذا الموضوع، هي أنْ تتعامل كأنك صائد رؤوس زائف، ساعيًا دومًا لتوصّل بين باحثي الوظائف وموفري الوظائف، أو بين المستشارين والشركات. عندما تساعد الناس في إيجاد وظيفة جديدة، سيكونون ميَّالين لتذكرك عندما يسمعون عن وجود وظيفة جديدة. بالإضافة إلى ذلك، على سبيل المثال، إنْ ساعدت أحد عملائك لإيجاد عميل جديد، عادةً سيكونون أكثر قابلية للتفاوض على التكلفة والأسعار في المرة المقبلة التي تقوم فيها بالعمل معهم. مساعدة الآخرين على إيجاد وظائف جيدة هي عملة ثمينة.

٣ - أعضاء جماعات الضغط السياسي

مثقفون، ومقنعون، على دراية جيدة، واثقون من أنفسهم، كل هذا يجعل أعضاء جماعات الضغط في العموم متواصلين مثيرين للاهتمام.

بفضل طبيعة عملهم، يكونون على دراية ووعي بنظام المؤسسات الكبيرة وطريقة عمل الحكومات المحلية والفيدرالية. هم في الأغلب يكونون أناسًا شغوفين، هدفهم هو إقناع السياسيين بالتصويت على قانون مُعين بطريقة تخدم تلك المؤسسات التي يمثلونها.

كيف يقومون بعملهم؟ مختصو الضغط السياسي غالبًا ما يستضيفون حفلات مختلطة ولقاءات عشاء جماعية، مما يمكنهم من التعامل مع السياسيين -وخصومهم- في ظل مناخ غير رسمي. أما قاعدة عملهم فتتكون من ساعات طويلة يقضونها على الهاتف وفي كتابة الرسائل، محاولين جذب مجموعة مُعينة للاهتمام والمشاركة في موضوع مُعين. كل هذا يجعلهم أناسًا سهلة الإرضاء. هل تستطيع أنْ تستضيف حدثًا مُعينًا لهم؟ أنْ تتطوع بخدماتك لهم؟ أنْ تجمع متطوعين لهم؟ أنْ تُقدمهم لعملاء محتملين؟

عادة تكون عَلاقات مختصي الضغط مُكوَّنة من أشخاص قد يُفيدك التعرف إليهم. مما سيفتح لك الباب أمام مجموعة من الأشخاص الناجحين والمؤثرين.

٤ - جامعو الأموال / التبرعات

«اتبع المال» هذه هي الكلمات التي يعيش بها جامعي الأموال. إنهم يعلمون أين المال، وما يتطلب الأمر للحصول عليه، والأهم من كل شيء، يعلمون من المُستعد لتقديم تلك الأموال. ومن ثَمَّ، جامعو الأموال/ التبرعات، سواء كانوا يعملون لمؤسسة سياسية، أو لجامعة، أو لمؤسسة غير ربحية، غالبًا ما يعرفون الجميع. وبالرغم من أنَّ وظيفتهم التي لا مفر منها هي محاولة إقناع الناس بالتبرع بمالهم الذي كسبوه باستحقاق، يظلون من أكثر الأشخاص المحبوبين. فهذه الوظيفة بها الكثير من نُكران الذات وغالبًا ما تتم لأفضل الأسباب وأكثرها خيرًا، والجميع يدرك جيدًا أنَّ وجود جامع أموال/ تبرعات ضمن مجموعة عَلاقاتك يفتح لك الباب أمام عالم جديد من العَلاقات والفُرص.

٥ - مختصو العَلاقات العامة

مختصو العَلاقات العامة يقضون يومهم كله في الاتصال، والتملق، والضغط والتوسل للصحفيين ليقوموا بتغطية عملائهم. العَلاقة بين العَلاقات العامة والإعلام هي عَلاقة صعبة مُعقدة، لكن في نهاية المطاف، الضرورة تجمعهم معًا كأنهم أولاد عم مُشتاقين لبعضهم.

إنْ كنت تملك صديقًا جيدًا يعمل في العَلاقات العامة، يمكن أنْ يصبح بوابتك للدخول إلى عالم الإعلام، وأحيانًا، عالم المشاهير. «أريانا ويس» التي تشارك في قيادة مؤسسة عَلاقات عامة كنتُ أتعامل معها اسمها «Rose Group»، عرفتني إلى «أريانا هافنجتون» (من خلال شخص كانت تعرفه في مكتب أريانا) الكاتبة المشهورة والصحفية السياسية. منذ ذلك الوقت وأريانا تحولت لصديقة مُقربة لي وأحد النجوم اللامعة في كل حفلات العشاء التي أقيمها في لوس أنجلوس.

٦- السياسيون

السياسيون بجميع مستوياتهم هم متواصلون عريقون. فهذا من متطلبات مهنتهم. يقومون بالمصافحة، وبتقبيل الأطفال، والقاء الخطابات، والذهاب إلى حفلات العشاء، كل هذا من أجل كسب ثقة أشخاص كُفَاة ليُرشحوهم لمنصب ما. مكانة السياسيين تنبع من قوتهم السياسية بدلًا من ثرائهم. وأي شيء تفعله ويمكن أنْ يساعدهم في الحصول على الأصوات، أو ممارسة عملهم بنجاح، سيدخلك بكل تأكيد إلى دائرتهم الخاصة.

ما الذي يمكن أنْ يساعدك فيه السياسيون؟ سياسيو المحافظة والمحليات يمكنهم مساعدتك في تجاوز قدرٍ هائل من العمليات الروتينية البيروقراطية. كما أنَّ السياسيين بجميع المستويات، إنْ كانوا ناجحين، يكونون ضمن فئة المشاهير، وعَلاقتهم تعكس ذلك.

كيف يمكنك التواصل معهم؟ انضم إلى الغرفة التجارية الخاصة بمهنتك. المسؤولون المحليون، ورجال الأعمال، والمستثمرون، عادةً ما يملؤون هذه الغرف. في كل مجموعة، يوجد هناك العديد من السياسيين اليافعين، الذين يطمحون صعود السلم السياسي. في وقت مُبكر من حياتهم المهنية، قبل وصولهم إلى النجاح، يمكنك أنْ تكتسب الكثير من ثقتهم وإخلاصهم عن طريق دعم أهدافهم ومساعدتهم عندما يقررون الترشح لمنصب ما.

٧ - الصحفيون

الصحفيون لديهم قوة هائلة (الشُهرة الحميدة بإمكانها أنْ تصعد بشركة ما وقد تُحوِّل شخصًا ما، من لا شيء إلى شيء مُهم)، ومحتاجون (يبحثون دائمًا عن موضوع أو حدث مثير) وغير معروفين نسبيًا (القليلُ منهم فقط تمكَّن من الحصول على شُهرة كافية تجعله غير متاح للتواصل).

لعدة سنوات، منذ أنْ كنت في شركة «Deloitte»، كنتُ أتواصل مع العديد من الصحفيين والمحررين في مجلات مختلفة. أصطحبهم لحفلات العشاء وأمنحهم العديد من الأفكار والمواضيع الجديدة. لذا الآن أنا أعرف أشخاصًا في المناصب العليا تقريبًا في كل مجلة كبيرة في البلد. وهذا أحد الأسباب التي جعلت اسم شركة «YaYa» (بعد سنة فقط من إدارتي لها) والأفكار التي تحاول تسويقها، تُذكَر في منشورات من Forbes Wall Street Journal, CNN, CNBC, (Brand, Week) Newsweek and New York Times.... والقائمة تستمر.

٨ - الكُتّاب، والمدونون والخبراء

مواقع التواصل الاجتماعي والتغيرات الجذرية في اقتصاد النشر أدت إلى ظهور فئة جديدة من المتواصلين الخارقين: الخبير - الكاتب (guru).

في السابق كان الناشرون يخلقون الكُتّاب المشاهير من خلال قوة العَلاقات العامة، الغطاء الإعلامي، والتوزيع العريض للعَلاقات الشخصية. الآن يقوم الأشخاص بخلق قبائلهم الخاصة ليصبحوا المتواصلين الخارقين في مكانهم الإلكتروني الخاص.

إيجاد هؤلاء الأشخاص ليس صعبًا: استخدم أدوات مثل (Klout and Alexa)، التي تقيس مدى التأثير الإحصائي، لتحصل على شكل تقريبي لمن يُهيمن على مجال أو موضوع مُعين. تفقد تويتر لتجد العديد من قوائم «الأفضل في» ولاحظ أكثر التغريدات مشاركة، ثم حاوِل أنْ تصبح أكثر متابعيهم أهمية. تواصل معهم على مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة. استمع لِما يقولونه. ومع مرور الوقت، حاول أنْ تأخذ خطوة أكبر للتواصل. حالمًا تعرف ما هو الشيء الذي سيثير اهتمامهم بشكل حقيقي، طوّر التواصل عن طريق دعوة بها قيمة مضافة عن طريق البريد الإلكتروني. لا تقلق إنْ لم تتلقَ أي رد، بعد شهر، أرسِل رسالة أخرى. تابع كل الفُرص التي تُتيح مقابلة هؤلاء الأشخاص في المؤتمرات، حفلات توقيع الكُتب، والفاعليات الأخرى.

خلق مجرد رابط ضعيف مع شخص قوي التأثير على الإنترنت -رابط كافٍ فقط لجعلهم يعيدون تغريد إحدى تغريداتك- سيكون مُجديًا حين يكون لديك خبر أو منشور ترغب في نيل بعض الاهتمام الرقمي له.

تلك هي المِهن الثمانية التي صُنعت خاصةً من أجل المتواصلين الخارقين. حاوِل أنْ تكون مرتبطًا ببعضها. مع العلم أنَّ هناك مِهنًا أخرى: المحامين، والسماسرة. إلخ. حاوِل أنْ تصبح جزءًا من شبكتهم ودعهم يصبحون جزءًا من شبكتك. اقطع القيود بينك وبين زملائك في العمل ولا تكُن مربوطًا بهم. حاول اختيار أشخاص لا يشبهونك ولا يفكرون مثلك. اسعَ للحصول على أفكار من أشخاص

لا تتحدث معهم بشكل مستمر. أشخاص لديهم عوالم مهنية لم تزرها من قبل.

باختصار في كلمة واحدة: تواصل. باختصار في جملة أفضل: تواصل مع المتواصلين.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
بول ريفير (١٧٣٤-١٨١٨)

استيعاب إرث وتأثير بول ريفير في عالم التواصل الشبكي يمكن تلخيصه ببساطة في التالي: بعض الأشخاص أكثر اتصالاً من الآخرين.

إنْ انتقلت حديثًا إلى بلدة صغيرة، ورغبت لسببٍ ما، أنْ تتعرف إلى جميع مَن في البلدة. ماذا ستفعل؟ الذهاب إلى باب باب والقاء التحية على كل شخص بمفرده؟ أم ستحاول إيجاد أحد السكان المشاهير كثيري العَلاقات. شخص يمكنه فتح جميع الأبواب لك؟ الإجابة واضحة.

اليوم. قد يكون هذا الشخص كثير العَلاقات هو مدير المدرسة، أو مدير دوري الكرة، أو القس الخاص بالكنيسة. لكن في أيام بول ريفير -تخيل نفسك في سنة ١٧٧٠ في منطقة المترو في بوسطن- أكثر الأشخاص اتصالاً كانوا مثل ريفير، مالك متجر صياغة فضة في الجزء الشمالي من المدينة، أحد التجار ومالكي الشركات الذين يتعاملون مع جميع المواطنين بمختلف ثقافاتهم ومكانتهم الاجتماعية.

ريفير كان شخصًا اجتماعيًا بشكلٍ فائق: لقد شكَّل عدة أُسَر من نفسه والتحق بالعديد من الأُسَر الأخرى. عندما كان مراهقًا، هو وستة من أصدقائه شكَّلوا رابطة من قارعي الأجراس في الكنسية، عندما كان بالغًا، انضم إلى رابطة أسسها والد «Samuel Adam» لاختيار مرشحين للحكومة المحلية. في سنة ١٧٧٤، حين كان الجنود البريطانيون يسيطرون على الذخيرة، أنشأ

ريفير أسرة جديدة أخرى، مختصة بمتابعة تحركات الجنود. كما كان له عدة عَلاقات قوية مع النشطاء الثوريين.

كل هذا يفسر لماذا شغل ريفير مناصب عليا في السنوات التي تلت الثورة، دونًا عن كل السكان الآخرين بالمدينة. باختصار، ريفير لم يكُن يعرف الأشخاص فقط، بل كان يعرف الشائعات، وآخر الأخبار والثرثرة المنتشرة في جميع مستويات مجتمع بوسطن.

في إبريل سنة ١٧٧٥، حصل ريفير على أخبار تكشف نية الجنود البريطانيين لاعتقال قادة الثورة ونزع السلاح بالقوة من الثوار. لذا صمَّمَ ريفير وأصدقاؤه الثوريون نظام تحذير: مصباحان يُضيئان من فوق كنسية بوسطن (أعلى مبنى في المدينة) هذه الإشارة تعني أنَّ الجنود البريطانيين يتقدمون نحو بوسطن من خلال البحر. بينما إشعال مصباح واحد كان يُشير إلى حضورهم عن طريق البر. أيًا كانت الحالة، فقد كانت هذه رسالة تحذير للثوار بأنْ يتسلحوا ويأخذوا مواقعهم.

جميعنا نعرف من هذه القصة مسألة؛ «مصباح واحد إنْ كانوا عن طريق البر، ومصباحان إنْ كانوا عن طريق البحر». لكن ما هو غير معلوم، أنَّ قوة ريفير التواصلية وقوة عَلاقاته هي التي جعلته محل ثقة -وربما هو فقط- بأنْ يُصبح مخوَّلًا بإنارة المصابيح من الكنسية.

عَلاقات ريفير كانت محورية في تلك اللحظة المصيرية. فبعد أنْ أنار المصابيح، كان يحتاج للذهاب إلى مدينة «Lexington»، لتحذير قادة الثورة، Sam Adams and JohnHancock. أولًا، اثنان من معارفه اصطحباه على زورق ليعبُر نهر «تشارلز»، ليصل إلى مدينة «تشارلز تاون»؛ حيث كان هناك حصان بانتظاره أعاره له أحد أصدقائه.

عندما كان مُلاحقًا بالجنود البريطانيين، اضطر ليُغير طريقه من شمال «ليكسنغتون» إلى «ميدفورد». لأنه كان يعرف قائد جيش ميدفورد، ذهب ريفير إلى منزله وحذَّره. وبفضل مساعدة هذا الرجل العسكري، حذَّر مدينة ميدفورد بأكملها قبل التوجه إلى «ليكسنغتون».

معظمنا يعرف الجزء الخاص «بليكسنغتون» في القصة. ما هو غير معروف إنه في أثناء رحلة ريفير في تلك الليلة، كان هناك رجل آخر قد ذهب إلى المدن في الاتجاه الآخر ليُحذرها ولتستعد الميليشيات فيها. رحلة ريفير جهزت جيشًا كاملًا، بينما رحلة الرجل الآخر أحضرت ربما ثلاثة رجال فقط. لماذا؟ ريفير كان متواصلًا، كان يعرف الجميع، لذا كان قادرًا على إيقاظ بلدة كاملة تلو الأخرى، طارقًا على كل الأبواب الصحيحة ومُناديًا كل الأشخاص الصحيحة بالاسم.

المؤرخون يقولون إنَّ ريفير كانت لديه عبقرية لا تُضاهى في أنْ يكون مركز كل الأحداث. لكنك لا تحتاج إلى العبقرية للقيام بذلك، فقط كُن متفاعلًا وفعَّالًا في دائرة أصدقائك ومجتمعك، وحافظ على عَلاقة قوية مع متواصل خارق أو اثنين.



الفصل السادس عشر
توسعة دائرتك

الطريقة الأكثر فاعلية لتوسعة دائرتك والاستفادة القصوى منها، هي ببساطة، أنْ تصل دائرتك مع دائرة شخص آخر. شخصيًا، لا أرى شبكة العَلاقات كـ«شبكة» تقليدية، شبكة تجمع فيها الأشخاص كأنهم فوج من الأسماك؛ بل يجب رؤيتها كأنها سلسلة من الروابط المتواصلة فيما بينها. حيث كل رابط فردي يعمل بتعاون لتقوية وتوسعة المجموعة ككل.

هذا التعاون يعني رؤية كل شخص في شبكتك كشريك، تمامًا كما في الأعمال حيث يتشارك الأعضاء المؤسسون للشركة المسؤوليات المختلفة. المتواصلون في الشبكة الواحدة يساعدون بعضهم، عن طريق توسعة شبكاتهم الخاصة ومن ثَمَّ تحمل المسؤولية للجزء الخاص بهم في هذه الشبكة الكبيرة، فاتحين الطريق أمام معارفهم حين احتياج ذلك. بمعنى آخر، كأنَّ أعضاء الشبكة الواحدة يتبادلون الشبكات الخاصة. وهذا ما يجعل حدود الشبكات مُتغيرة ومُنفتحة دائمًا.

دعني أُقدِّم لك مثالًا عما أقصد من حياتي. في مساء يوم سبت، ذهبتُ لأنضم لصديقي تاد وزوجته كارولين، في فندق «Bel-Air» بمدينة لوس أنجلوس. تاد عرَّفني إلى «ليسا»، مديرة الفندق، التي كانت لها هيئة متألقة: طويلة، وشقراء، وفصيحة، وجذابة، وودود، ولديها حس فكاهة، في الوقت ذاته.

«إنْ كان بينكما شخص في لوس أنجلوس لا تعرفانه، سأكون متفاجئًا للغاية» تاد قال لنا. فقد كان يعلَم أنَّ كلينا متواصلان من الدرجة الرفيعة. فقد كانت «ليسا»، كالعديد من الناس في مجال الضيافة والفنادق، متواصلة خارقة. خلال عشر دقائق من اللقاء، كنا متأكدين أننا سنكون أصدقاء رائعين. فقد كنا أنا وليسا نتحدث اللغة نفسها.

كانت «ليسا» قد سمعت عن الحفلات التي أقوم عادةً باستضافتها لزملاء المهنة. فقالت لي: «ضيوفك يجب أنْ يكونوا في فندقنا في أثناء زيارتهم لمدينة لوس أنجلوس». أنا في المقابل، نظرت حولي وفكرت كم سيكون الأمر رائعًا ولا يُنسى إنْ أقمت بعض فاعلياتي في ظل هذا المناخ الفخم. هل يمكنني أنا و«ليسا» أنْ ننشئ شراكة اجتماعية؟

لذا قمتُ باقتراح صغير..

«ليسا، دعينا نتشارك عدة حفلات عشاء خلال الأشهر القادمة. أنت تستضيفين حفل عشاء في فندق Bel-Air وتمنحينني نصف عدد المدعوين. ثُم أستضيفُ أنا حفل عشاء وأمنحك نصف المدعوين. وسنقسم التكاليف لكل فاعلية، مما سيوفر علينا الكثير من المال، ومعًا سنتعرف إلى الكثير من الأشخاص الجُدد المثيرين للاهتمام. عن طريق المشاركة في استضافة تلك الفاعليات، سيجعلها هذا أنجح وأمتع بكثير».

«ليسا» قبلت الفكرة، وكانت حفلات عشائنا غاية في النجاح. الخليط المميز من الناس من عالمي الأعمال والترفيه كان مُمتعًا ومثيرًا للاهتمام. لم نقُم فقط بتعريف أصدقائنا إلى مجموعة جديدة كليًا من الأشخاص، لكن الأمور كانت تدور بشكل أخَّاذ في أثناء الحفلات.

السياسيون، الذين يُعتبرون أساتذة التواصل المتأصلين، يتبادلون شبكات عَلاقاتهم بهذه الطريقة نفسها منذ سنوات. فهُم لديهم ما يُسمونه «لجنات

الضيافة»، وهي عبارة عن مجموعات من الناس يأتون من خلفيات اجتماعية مختلفة، كلهم مخلصون بشأن شخص سياسي مُعين، ومتحمسون لتعريف مرشحهم إلى أكبر عدد ممكن من دائرة أصدقائهم. عادةً يكون لدى السياسي الناجح لجنة ضيافة مُكوَّنة من الأطباء، والمحامين، ومُختصي التأمينات، وطلاب الجامعات، وهكذا. كل لجنة مُكوَّنة من أشخاص لديهم عَلاقات قوية وكثيرة في مجالهم الخاص وينظمون الحفلات والفاعليات، مما يمنح مرشحهم السياسي مجالاً لجميع معارفهم. بالنسبة لي، هذا الأسلوب يمثل نموذجًا ممتازًا لأي شخص يسعى لتوسعة شبكته الخاصة.

هل هناك عوالم ترغب في الدخول إليها؟ إنْ كان الأمر كذلك، فكر بشخص مركزي في هذا العالم واجعل منه لجنة ضيافتك الخاصة المشكَّلة من شخص واحد. في سياق الأعمال، تخيَّل على سبيل المثال أنك كنت تنوي التسويق لبَيع مُنتج ستُقدمه شركتك للسوق بعد عدة أشهر، ومعظم زبائنك سيكونون من المحامين. إذًا عليك الذهاب لمحاميك الخاص المحترف، وتُخبره بشأن المنتج. واسأل إنْ كان بإمكانه أنْ يُحضر بعضًا من أصدقائه المحامين إلى حفل عشاء ترغب في استضافتهم. أخبره إنه وأصدقاؤه لن يحصلوا فقط على نظرة مُبكرة على هذا المنتج الجديد الرائع، بل أنّ سيتسنى لهم الفُرصة لمقابلة أصدقائك الذين قد يكونون عملاء مستقبليين لهم. بهذا سيصبحون مسؤولين لتنظيم فاعليات ستساعدك في النفاذ إلى دائرة أصدقائهم. وأنت ستكون مسؤولاً لتفعل الشيء نفسه لهم.

هذا النوع من الشراكة يعمل بمنتهى الروعة. لكن التعامل يجب أنْ يكون مبنيًّا على مبدأ الفائدة المتبادلة. يجب أنْ يوفر الأمر فوز الطرفين.

إنْ كنت تتشارك مع دائرة أصدقاء شخص آخر، كُن حريصًا على أنْ تشكر وتشيد بهذا الشخص الذي ساعدك في فتح الباب أمامك إلى هذا العالم الجديد، واحرص على أنْ تقوم بذلك أيضًا في كل العَلاقات التالية الذي ساهم هو أو هي في إنشائها.

لا تنسَ أبدًا الشخص صاحب الفضل عليك. لقد دعوت سابقًا -دون قصد- صديقًا جديدًا كُليًا إلى حفل ما، دون دعوة الشخص الذي عرفني إليه. لقد كان خطأ مروعًا، وتصرفًا مؤسفًا من جهتي. الثقة هي الأساس في تبادل العَلاقات الذي يتطلب أنْ تُعامل معارف الشخص الآخر بأقصى قدر ممكن من الاحترام.

كلما كبرت مجموعتك الخاصة؛ يصبح التشارك ضروريًا أكثر. فالأمر يتحول لمسألة فاعلية. شخص واحد فقط يملك مفتاح الوصول إلى كل العَلاقات الأخرى في شبكته الخاصة. هو أو هي يمثلون حُراس البوابة لعالم كامل جديد. يمكنك أنْ تتعرف إلى العشرات، وحتى المئات، من خلال عَلاقتك بشخص محوري واحد فقط.

إليك قاعدتان أساسيتان:

أنت والشخص الذي تشارك معه العَلاقات يجب أنْ تكونوا شركاء متساوين كلاكما يحصل على المقدار نفسه الذي يُقدمه.

يجب أنْ يكون شريكك محلًا للثقة، ففي النهاية أنت تكلفه، وسلوكه مع شبكة عَلاقاتك يُعتبر انعكاسًا لك أنت.

كلمة تحذير: لا تمنح أبدًا أي أحد ولوجًا كاملًا إلى كل قائمة عَلاقاتك. فهذا الأمر ليس مهرجانًا مجانيًّا للجميع. يجب أنْ تكون على دراية بشأن مَن في شبكتك يجب أنْ يتم التواصل معه وكيف. تبادُل العَلاقات قد يحدث عادةً في فاعليات أو مناسبات مُعينة. فكِّر بحرص بشأن كيفية استخدام شريكك لعَلاقاتك وكيف تتوقع أنت أنْ تستخدم عَلاقاته.

بهذه الطريقة، ستكون أكثر نفعًا لشريكك، وهذا النوع من التبادلية الصادقة هو ما يجعل المشاركة، والعالم ككل، يعمل بكفاءة.



الفصل السابع عشر
فن الأحاديث الصغيرة

جميعنا نملك ما نحتاجه لنفتن جميع مَن حولنا: زملاء العمل، والغرباء، والأصدقاء، والمديرين. لكن امتلاك الشيء ومعرفة كيفية استخدامه هو ما يصنع الفارق بين عيش الحياة كمجهولٍ وبين الوجود على «المنصة الرئيسية» أينما تحط قدمك.

إذن تقول إنك لم تولد بالمكوِّن الأساسي لتفتن غيرك، وهو هبة الثرثرة. وإنْ يكُن؟ قليلٌ منا يُولَدون بها.

جميعنا عانينا من ذلك الخوف الأزلي بشأن دخول غرفة مليئة بالأشخاص الغرباء وعدم القدرة على افتتاح أي حديث. وبدلًا من أنْ نرى الموقف كبحر من الفُرص لكسب الأصدقاء والمعارف الجُدد: نرى الأمر كعقبة مرعبة. هذا الأمر يحدث في لقاءات العمل، والمؤتمرات، ولقاءات أولياء الأمور مع المُدرسين، وكذلك في كل أنواع الفاعليات التي تتطلب التحلِّي بالاجتماعية. وهذا ما يجعل الأحاديث الصغيرة مُهمَّة للغاية. لهذا السبب أيضًا، بالنسبة لِمَن لا يملك موهبة الأحاديث الصغيرة، تلك مواقف التي قد تساعدنا في التعرف إلى المزيد من الأشخاص الجُدد، هي المواقف نفسها التي تجعلنا أكثر خوفًا وتوترًا.

في هذا المجال، لم تساعد التكنولوجيا في أي شيء. فالشخص الخجول المُتقوقع يرى الرسائل الإلكترونية والأحاديث الرقمية كمفر من الاضطرار

للتفاعل مع الآخرين. لكن الحقيقية هي أنَّ هذه السُّبل الجديدة في التواصل ليست مناسبة لخلق عَلاقات جديدة. فالمجال الرقمي برمته يتعلق بالسرعة والسهولة، قد يجعل التواصل أكثر سهولة ويُسرًا، لكن هذا المجال ليس فعَّالًا عندما يتعلق الأمر بكسب الأصدقاء.

بالرغم من ذلك، هناك بعض الناس الذين يمكنهم التصرف في تلك المواقف الاجتماعية بسهولة نسبية. **كيف يفعلون ذلك؟**

الإجابة التي يظنها معظم الناس هي أنَّ القدرة على خلق الأحاديث الصغيرة، هي قدرة فطرية، قدرة تولد بها أو لا. بينما قد تكون هذه الإجابة مُريحة، فإنها غير صحيحة على الإطلاق. المُحادثة هي مهارة مُكتسبة. إنْ كنت تتحلَّى بالعزيمة والطريقة الصحيحة، يمكن تعلُّم مهارة المُحادثة، مثل أي مهارة أخرى.

المشكلة أنَّ الكثير من المعلومات المتاحة عن الموضوع، هي معلومات خاطئة ببساطة. أعرف العديد من رؤساء الشركات الذين يفتخرون بطريقتهم الفظة في الكلام فقط بمختصر القول. إنهم يُعبرون بتفاخر عن عدم اهتمامهم بـ«لعب اللعبة»: مما يُظهر عدم قدرتهم ليكونوا أي شيء آخر سوى فظاظتهم.

لكن الحقيقة هي أنَّ الأحاديث الصغيرة -التي تحدث بين شخصين لا يعرفان بعضهما- هي أهم أنواع الحديث التي نقوم بها. فاللغة هي الطريقة الأكثر فاعلية ومباشرة للتعبير عن أهدافنا. عندما يطوِّر كُتَّاب المسرح والسيناريو شخصيات لأعمالهم، أول شيء يَضعونه هو الدوافع؟ ماذا تريد هذه الشخصية؟ ما يسعى هو/ هي لتحقيقه؟ ما هي رغباتها/ رغباته؟ إجابات هذه الأسئلة تُملي ما ستقوله وما لن تقوله هذه الشخصية في أثناء الحوار. هذا الأمر لا ينطبق فقط على عالم الدراما، بل هو يعكس أيضًا بُنيتنا البشرية الطبيعية. نحن نستخدم الكلام ليس فقط للتعبير عن أعمق رغباتنا، لكن أيضًا لمحاولة تجنيد الآخرين في مهمة تحقيق تلك الرغبات.

قبل نحو عشرة أعوام، حاول «توماس هاريل» -أستاذ علم النفس التطبيقي في جامعة ستانفورد كلية إدارة الأعمال- تحديد السمات التي تُميز أهم خريجي هذه الجامعة. في أثناء دراسته لمجموعة من خريجي برنامج ماجستير إدارة الأعمال بعد عشر سنوات من تاريخ تخرجهم، وجد أنَّ التقدير الجامعي لم يكُن له أي تأثير على مدى نجاحهم. السمة الوحيدة المشتركة بين أنجح الأشخاص في تلك المجموعة، كانت «الطلاقة اللغوية». أولئك الذين أسسوا مشاريع تجارية وتسلقوا السلم الوظيفي بسرعة مذهلة، كانوا أولئك الذين يتحلون بثقة تمكّنهم من فتح حديث مع أي أحد وفي أي موقف. أي أنه بالنسبة لهم، الحديث مع المستثمرين، والعملاء والمديرين، لم يكُن أكثر صعوبة من الحديث مع زملاء العمل، والمساعدين والأصدقاء. فقد كان يتقِن هؤلاء فنَّ التحدث سواء أمام جمهور، أو في حفل عشاء، أو حتى في سيارة أجرة.

كما أثبتت دراسة هاريل. كلما كنت بارعًا في استخدام اللغة: تمكنت من التقدم بسرعة في حياتك.

إذًا ما هو الهدف الذي يجب أنْ تضعه في أثناء القيام بالأحاديث الصغيرة؟ سؤال جيد. الهدف بسيط: ابدأ المُحادثة. لا تجعلها تنقطع. أنشئْ رابطًا، واجعل الشخص الآخر يُفكر: «إنني مُعجب بهذا الشخص».

لقد تداول الكثير من المعلومات بشأن ما يجب فعله حيال هذا. لكن في رأيي، الخبراء أخطأوا بشأن الشيء الوحيد الذي يعمل على أكمل وجه. أول شيء يقوم به «خبراء الأحاديث الصغيرة» هي أنْ ينسوا القواعد بشأن ما يجب قوله وما لا يجب قوله. وهم يدعون أنَّ عندما تقابل شخصًا ما لأول مرة، يجب أنْ تتفادى الحديث عن الأشياء المزعجة، والأشياء الشخصية الخاصة، والمواضيع الجدلية.

خطأ! لا تستمع لهؤلاء الناس! فلم يساهم شيء آخر في خلق الثرثارين المُملين أكثر من هذا النوع من التفكير. فكرة أنه لا يمكن لأي شخص أنْ

يعتبر نفسه أي شيء، بالنسبة لأي أحد، في أي وقت، هي بعيدة كل البُعد عن الصواب. شخصيًا، أفضّل دائمًا أنْ أكون مُهتمًا بما يقوله الشخص حتى إن كنت أختلف معه، على أنْ أكون مُضجرًا بسبب حديث تقليدي.

عندما يتعلق الأمر بخلق انطباع، التميُّز هو سر اللعبة. قُم بإرباك التوقعات. زعزعها. كيف؟ هناك طريقة واحدة مضمونة للتميُّز في العالم المِهَني: كُن على طبيعتك. أؤمن أنَّ الحساسية -نعم الحساسية- هي أحد أكثر السمات غير المُقدرة في عالم الأعمال اليوم.

العديد من الناس يخلطون بين السرّية والأهمية. مدارس إدارة الأعمال تُعلمنا أنْ نُبقي كل شيء خاص سِريًا. لكن العالم تغير. القوة اليوم، تأتي من مشاركة المعلومات ليس الامتناع عن إفصاحها. اليوم أكثر من أي وقت مضى، الحدود التي كانت تفصل بين الحياة الشخصية والمهنية تتلاشى. نحن مجتمع مُنفتح، وهذا يتطلب سلوكًا مُنفتحًا. وقاعدة عامة، العديد من الأسرار لا تستحق الطاقة اللازمة للإبقاء على سرّيتها.

أنْ تكون شفافًا مع الناس يُعبر عن احترامك لهم، إنه يُظهر لهم الثقة والصراحة. فالمواضيع الأكثر أهمية بالنسبة لنا هي المواضيع التي نرغب أكثر في الحديث عنها. بالطبع هذه ليست دعوة لتكون هجوميًا أو عديم الاحترام. إنها دعوة لتكون صريحًا، ومُنفتحًا، وحساسًا بالقدر الكافي الذي يسمح للآخرين ليكونوا جزءًا من حياتك بصدق، مما يجعلهم مُنفتحين في المقابل.

كم من المفاوضات كانت ستنتهي بشكل أفضل إنْ تحلّى الطرفان ببساطة بالصراحة والمباشرة بشأن رغباتهم؟ حتى في مواقف الاختلاف، اكتشفت أنّ الناس سيكِنُون لك الاحترام بشكل أكبر عندما تكون صريحًا ومباشرًا.

سواء كان الأمر على طاولة المفاوضات أو طاولة العشاء، نزعتنا لحجب ما في داخلنا تخلق حاجزًا سيكولوجيًا يفصلنا عن أولئك الذين نرغب في

معرفتهم بشكل أعمق. عندما نقوم بأحاديث رسمية، وجامدة، ومُترددة وغير مُريحة، أحاديث لا نُظهر فيها حقيقتنا الشخصية؛ نرفض اللقاء، وفي بعض الأحيان رفض الشخص الآخر، عن طريق الظن إنْ **«لم يكُن لدينا أي شيء مشتركًا من الأساس»**.

لكن الحقيقة هي أنَّ لدى كل شخص شيئًا مُشتركًا مع كل شخص آخر. ولن تجد هذه التشابُهات إنْ لم تكُن مُنفتحًا وتكشف عن اهتماماتك ومخاوفك، سامحًا للآخر أنْ يفعل الشيء نفسه.

إنَّ لهذا الأمر تداعيات تدعو للطمأنينة. فحالمًا تُدرك أنَّ الصراحة الحقيقية أكثر فاعلية لبدء حديث هادف من المواضيع المُغلقة مسبقًا، فكرة «كسر الجليد» تُصبح سهلة. العديد منا يظن أنَّ «كسر الجليد» يعني أنْ تقول شيئًا مذهلًا أو مفيدًا بطريقة ساحرة. لكننا لسنا جميعًا «جاي لينو» (فنان وكوميدي شهير) أو «ديفيد ليترمان» (مذيع وكوميدي شهير). لنتمكن من القيام بذلك بسهولة. عندما تُدرك أنَّ أفضل طريقة لكسر الجليد هي البوح ببضع كلمات من القلب، يُصبح فنُّ بدء الأحاديث أقل خوفًا ورعبًا.

مُجددًا ومُجددًا، دائمًا ما تُذهلني أهمية الحساسية وقوتها. وأيضًا الضعف في خلق الأحاديث الصغيرة. مؤخرًا قمتُ بحضور مُلتقى «Conference Board»، وهو لقاء سنوي لمُختصي التسويق والاتصالات. كما جرت العادة، يجتمع المشاركون في حفل عشاء في الليلة التي تسبق الحدث.

في تلك الليلة كان الذين يجلسون حول الطاولة هم رؤساء أقسام التسويق في شركات مثل، Walmart) Cigna and Lockheed, Eli Lilly, eBay, Nissan,). كلهم كانوا أشخاصًا أداروا ميزانيات تسويق عملاقة. لذا أهميتهم بالنسبة لشركتي كانت مؤثرة. هذه كانت مناسبة تتطلب أنْ أكون في أفضل أحوالي.

لكن المشكلة، هي أنني كنتُ قد تركت «أفضل أحوالي» في مكان ما قبل الرحلة. وكان الشعور الأساسي بالنسبة لي في تلك الليلة هو الحزن والكرب. فقبل ساعات من الفاعلية، كنت قد تلقيتُ الرسالة الأخيرة والحاسمة التي أكدت على أبشع مخاوفي: أصبحت أعزب مُجددًا. كنت أمرُّ للتو بنهاية تجربة انفصال كارثية على المستويين النفسي والمشاعر. لم تكُن لديَّ أيُّ رغبة للحديث.

شيري، السيدة التي كانت تجلس بجانبي، لم يكُن لديها أيُّ فكرة أنني لم أكُن أتصرف بطبيعتي. وحين دارت الأحاديث على طاولة العشاء، أدركت أنني أقوم بكل الأشياء التي طلبت من الناس عدم القيام بها أبدًا. كنت مُختبئًا خلف قناع الاحترام والاحترافية، والأسئلة غير الهادفة.

ها نحن، أنا وشيري، ننظر لبعضنا ونتحدث، لكننا في الحقيقة لا نقول أيَّ شيء. وكان واضحًا أنَّ كلينا كان ينتظر انتهاء هذا العشاء.

في لحظة ما، أدركت مدى السخافة التي كنت أتصرف بها. لقد كنتُ دائمًا ما أقول للناس إنَّ كل حديث تقوم به هو دعوة لكشف حقيقتك. ما أسوأ ما يمكن أنْ يحدث؟ لا يرد الشخص الآخر بطريقة حسنة. حتى لو، ماذا سيحدث. هذا يُثبت أنهما في الأغلب لم يكونا يستحقان التعرف إلى بعضهما من البداية. لكن إنْ نجح الأمر، حسنًا، ستكون تمكنت من تحويل حديث مُمل إلى شيء مُثير للاهتمام، أو حتى ربما شيء مُفيد على المستوى الشخصي، وغالبًا في معظم الأحيان، يؤدي هذا إلى خلق عَلاقة حقيقية.

في هذه اللحظة تمامًا قررت البوح بما أشعر به صراحةً. **«أتعلمين يا شيري، عليَّ أنْ أقدم اعتذاري. نحن لا نعرف بعضنا جيدًا، لكني في العادة أكون أكثر متعة مما أنا عليه الليلة. لقد كان يومًا صعبًا. انتهيت لتوي من اجتماع مجلس إدارة ضغط فيه أعضاء المجلس عليَّ ضغطًا شديدًا. والأهم من ذلك، عانيت بسبب انفصال صعب، ولا يزال الأمر يؤثر عليَّ».** قمتُ بذلك وحسب، أصبح كل شيء واضحًا. افتتاحية خَطِرة، ونفحة من الضعف، ولحظة حقيقية، وها هي ديناميكية حديثنا تتغير على الفور.

بالطبع، كان من الممكن أنْ تشعر بعدم الراحة تجاه هذا الاعتراف شديد الخصوصية. لكن عوضًا عن ذلك، جعلها الأمر أكثر راحة. **«يا إلهي، ليس هناك مشكلة على الإطلاق. تأكد أنني أتفهم تمامًا. جميعنا نمر بأوقات صعبة. دعني أحكي لك عن حالة طلاقي».**

لقد أصبحنا متشاركين بطريقة لم نكُن نتوقعها. ارتخت أكتاف شيري. وارتخى وجهها. أصبحت أكثر انفتاحًا. وشعرتُ أنني مُنجذب للحديث لأول مرة في تلك الليلة. أخبرتني عن طلاقها المؤلم وكل الأشياء التي عانت منها بعد أشهر من الطلاق. فجأة، تحول النقاش إلى موضوع الصعوبات العاطفية المرتبطة بالانفصال وعواقبه ومدى صعوبته. بالنسبة لكلينا كان الأمر مثل حديث شافٍ. بل علاوة على ذلك، منحتني شيري نصائح مذهلة.

ما حدث بعد ذلك فاجأني أنا شخصيًا. بعض أفراد المجموعة الذين كانوا مُحصنين بقناع الاحترافية، عند سماعهم حديثنا: أوقفوا حواراتهم وانضموا إلينا. بدأت كل الطاولة -رجال ونساء، عزاب ومرتبطون- في الترابط والمشاركة في نقاش حول مشاكل وصعوبات الزواج والعَلاقات العاطفية. الأشخاص الذين كانوا منعزلين ومستغرقين في التفكير بمفردهم أصبحوا حينها يرون قصصهم الشخصية بينما نُقدم نحن قصصًا مُشابهة من حياتنا الشخصية. مع نهاية الأمسية، كنا نضحك ونتحدث بحميمية، لقد تحول الأمر للقاء عشاء استثنائي. في السنوات التي تلت هذ اللقاء، كنتُ أتطلع إلى رؤية أصدقائي من هذه المجموعة في تلك الفاعلية السنوية. إنهم مُهمون بالنسبة لي - نعم بعض منهم أصبحوا عملائي، لكن أغلبهم أصبحوا أصدقاء حقيقيين أشعر بأنْ يمكنني الاعتماد عليهم.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
بريني براون

«الضعف هو مهد الابتكار، والإبداع، والتغير»

بريني براون، باحثة استقصائية، تدرس علم التواصل الإنساني. ستقول لك ما جذبها لهذا المجال هو أنَّ تلك المعلومات القيمة، تمكنك من أنْ «تتحكم وتتوقع». كانت بريني ترى أنها من خلال الحصول على المعلومات، بإمكانها جعل هذا العالم العشوائي قابلًا للتوقع وآمنًا.

كأستاذة في جامعة هيوستن للعمل الاجتماعي، أرادت براون أنْ تكتشف الفارق بين أولئك الذين يشعرون بالاتصال والانتماء والذين يعانون من صعوبة التواصل. ما وجدته، بعد ست سنوات من المقابلات مع آلاف الأشخاص المختلفين، هو أنَّ مفتاح التواصل مع الآخرين وإيجاد المعنى في الحياة لم يكُن التحكم في كل شيء، وقد كانت فضيلة التحكم هي ما تدير حياتها الشخصية في ذلك الوقت.

في الواقع كان الأمر على العكس تمامًا. كان السر هو الانفتاح والقابلية لتقبُّل الضعف. في أثناء تحليل آلاف المقابلات، وجدت نمطًا متكررًا في أولئك الذين شعروا أنهم يستحقون التواصل والانتماء، ذلك الشيء الذي أسميته امتلاك «قلب كامل». السمة المشتركة بين هؤلاء كانت الشجاعة، بالمعنى الأصلي للكلمة، «أنْ تحكي قصتك بكامل قلبك». لقد كانوا شجعان كفاية ليكونوا غير مثاليين، ليعرضوا أنفسهم للألم، وقبل كل شيء، لديهم الشجاعة

للتعبير عن أنفسهم بصدق. «كانوا يؤمنون أنَّ ما يجعلهم ضعفاء يجعلهم جُملاء»، هذا ما وجدته براون.

ولم يكُن ذلك فقط سر التواصل والانتماء، بل كان أيضًا سر الابتكار، والإبداع، والتغيير. كل هذه الأشياء التي تتطلب الاستعداد لدخول المجهول. الحساسية لم تكُن نقطة ضعف، كما كان يظن أغلب الناس. بالأحرى، الحساسية كانت السبيل الأكثر ضمانًا للنجاح.

ما تلا اكتشافاتها كان «انهيارًا» أو «صحوة روحانية»، يتوقف ذلك على إنْ كنت ستسألها أو تسأل معالجها النفسي الجديد. أمضت سنة كاملة تُعاني بشأن تقبُّل الضعف في حياتها الشخصية وعَلاقاتها، وتعلمت بعض الأشياء خلال تلك التجربة. شاركت كل هذا في كتابها، **Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the) (Way We Live, Love, Parent, and Lead**. (التحلِّي بالجرأة: كيف تكون الشجاعة للتحلِّي بالضعف، سببًا لتحول أسلوبنا في العيش، والحب، التربية والقيادة). وهو الكتاب الذي أعلنته مجلة «**Fast Company**» كأفضل كتاب في مجال الأعمال لسنة ٢٠١٢.

إذًا كيف نجد جرأتنا الخاصة؟ الأمر يبدأ بالتخلي عن مفاهيمنا الخاطئة بشأن الحساسية، «يجب ألا نظن أنَّ الحساسية هي نقطة ضعف، أنَّ بإمكاننا التخلص منها والتخلي عنها» قالت براون للمجلة.

شاركت أيضًا تلك النصائح المُهمَّة: «تدرَّب على الشعور بالشكر والفرح في لحظات الرعب.. كُن مؤمنًا أنك كاف. فحينما نكون في موقع «الاكتفاء»، نتوقف عن الصراخ ونبدأ في الإنصات» لا تقلق لن تكون الوحيد الذي يعمل بنصائحها، فالكلمة التي ألقتها، تُعد ضمن أكثر عشرة ڤيديوهات تم تحميلها في تاريخ مؤتمرات «TED».

الرسالة المُهمَّة هنا هي أنَّ بإمكاننا خوض الحياة، خاصةً في المؤتمرات واللقاءات المهنية الأخرى، ونحن نقوم بأحاديث سطحية روتينية، مع أشخاص غرباء يبقون غرباء. أو يمكننا أنْ نُظهر القليل عن أنفسنا، أنفسنا الحقيقية، ونُعطي الآخرين لمحة من الإنسانية، ونخلق فرصة لتواصل حقيقي عميق. نحن من نملك الخيار.

هذه الأيام، نادرًا ما لا أستغل فُرصة الحديث عن بعض المواضيع التي يعتبرها البعض خارج السياق المهني. كالحب، والروحانية، والسياسة - فتلك هي المواضيع التي تجعل الحياة ممكنة العيش.

بالطبع دائمًا هناك مواضيع تُعتبر فاتحات مُحادثات آمنة وغير قابلة للفشل، تتناسب مع كل لقاء مِهني: كيف بدأت العمل على مشروعك الخاص؟ ما هو الشيء الذي تستمتع به بشدة بشأن مجال عملك؟ ما هي التحديات التي تواجهك في وظيفتك؟ لكن الأمان -سواء كان في الأحاديث، أو في الأعمال أو في الحياة- يؤدي بشكل عام إلى نتائج آمنة، أو بالأحرى مُملة.

الفائزون الحقيقيون -الذين لديهم حياة مهنية مذهلة، عَلاقات شخصية دافئة، وكاريزما استثنائية- هم الذين يقومون بإظهار حقيقتهم كما هم ولا يُضيعون الوقت والطاقة في محاولة أنْ يكونوا ما ليسوا عليه. إعجاب الناس بك مُتعلق بكل بساطة بكونك على طبيعتك. تميُّزك هو سر قوتك. نحن جميعنا مولودون بسمات فطرية تؤهلنا لنصبح مُحترفي أحاديث صغيرة.

أفضل طريقة لتكون ممتازًا في الأحاديث الصغيرة هي أنْ لا تقوم بالأحاديث الصغيرة على الإطلاق. هذا هو الفن الحقيقي في الموضوع. إليك بعض الحقائق العلمية:

تعلَّم قوة الإشارات غير اللفظية

أنت في لقاء وتقوم بالاستدارة إلى الشخص الذي يقف جانبًا. يقوم هو

بالاستدارة نحوك، وخلال جزء من الثانية، يقوم عقلك بعمل آلاف العمليات الحسابية. في تلك اللحظة، يحاول عقلك التفكير فيما إذا كان يجب عليك الهروب، أو المواجهة أو التعامل بودية. ما تقوم به في تلك اللحظات، هو ما يدعوه علماء الإنسان، التفكير كرجل الكهف.

عميقًا في تركيبتنا الجينية، نحن مبرمجون لنخاف من الغرباء. هل سيأكلوننا أو يطعموننا؟ لهذا نكوِّن الانطباعات الأولية بهذه السرعة الفائقة. علينا أنْ نقرر سريعًا إنْ كان التعامل مع ذلك الشخص آمنًا أم لا.

يكون لديك عشر ثوانٍ فقط، قبل أنْ يقرر الشخص الآخر بلا وعي، إنْ كنت تعجبه أم لا. في هذه الفترة القصيرة لا نتبادل الكثير من الكلمات، لذا يكون حُكمنا مبنيًّا في الأغلب على التواصل غير اللغوي.

كيف تجعل شخصًا لا يعرفك، يشعر بالراحة بشأن فكرة الحديث معك؟

هذا ليس الوقت المناسب لتحاول أنْ تكون «صعب المنال». أو أنْ تحافظ على مسافة آمنة. أو تحاول أنْ تكون غامضًا. تلك التصرفات الشائعة جدًّا قد تنجح مع شخص مثل «مارلون براندو». لكن بالنسبة لأغلبيتنا، هذه المواقف تبعث إشارة في عقولنا تقول «ابق بعيدًا». عوضًا عن ذلك، علينا أنْ نقوم بالمبادرة لترك الانطباع الذي نريده. يُذهَل الناس عادة بالقُدرة الاجتماعية عندما تُقدِّم بالعطف والدفء. كيف سيراك الشخص الآخر، سؤال يعتمد على بعض الأشياء التي تقوم بها قبل حتى أنْ تنطق كلمتك الأولى.

- ابتسم للشخص ابتسامة كبيرة صادقة. هذا يقول له «إنني مُستعد للحديث».

- حافظ على مستوى متوازن من التواصل البصري. إنْ كنت تقوم بالاتصال البصري بنسبة ١٠٠٪ كأنه تحديق، هذا يجعل الأمر غير مُريح. هذا الأمر مُخيف وحسب. وإنْ كنت تقوم بالتواصل البصري بنسبة ٧٠٪، ستبدو غير مُهتم ووقحًا. بين نسبة ٧٠٪ و١٠٠٪ هو التوازن الذي يجب أنْ تسعى له.

• افتح ذراعيك واسترخ. تشابك الذراعين يجعلك تبدو دفاعيًّا أو مُنغلقًا على نفسك. كما يُعبر أيضًا عن التوتر. استرخِ! سيلاحظ الناس سريعًا لغة جسدك ويقومون بالتعامل على أساسها.

• أومئ برأسك وأَمِلْ نحو الشخص الآخر، لكن دون أنْ تتعدى على مساحته الشخصية. أنت تريد فقط أنْ تُظهر أنك مُهتم.

• تعلَّم كيفية لمس الناس. اللمس هو فعل قوي. معظم الناس يُعبرون عن نوايا مَودَّتهم عن طريق مصافحة الأيدي. البعض يقوم بأكثر من ذلك عن طريق المصافحة باستخدام يدين اثنتين. طريقتي المفضلة في كسر الحاجز بيني وبين شخص آخر هي لمس كوعه. هذا ينقل له المقدار المناسب من الحميمية، لهذا هي حركة مفضلة لدى السياسيين. فهنا يكون اللمس ليس قريبًا جدًّا من الصدر، الذي نحب حمايته، لكنه في الوقت نفسه أكثر حميمية من مجرد المصافحة.

كُن صادقًا

سواء أمضيت خمس ثوانٍ أو خمس ساعات مع شخص جديد، اجعل هذا الوقت جديرًا بالاستحقاق. في مدينتي لوس أنجلوس، اللؤماء موجودون في كل حفل. أعينهم تبحث طوال الوقت عن أهم شخص في الغرفة. صراحةً، إنها عادة مثيرة للاشمئزاز، وهي تجعل الجميع ينفرون من حولك أيضًا.

الطريقة الأكثر ضمانًا لتكون مميزًا في أعين الآخرين هو أنْ تجعلهم يشعرون بأنهم مميزون. والعكس صحيح بالطبع: إنْ جعلت الناس يشعرون بأنهم عديمو الأهمية، ستكون أهميتك معدومة عندهم أيضًا.

حافظ على «عُملة» الأحاديث

عند مقابلة شخص جديد، كُن مُستعدًا بشيء يمكنك قوله. كُن مُطَّلعًا على

آخر الأحداث. كوّن بعض الاهتمامات المميزة. تخصص واحد ضيق (الطبخ، والجولف، والزراعة)، وجود اهتمام مشترك بينكما له تأثير ساحر وتوسعي.

بعد أنْ تخرجت في كلية إدارة الأعمال، اتبعت شغفي للطعام وأخذتُ عدة أشهر بعيدة عن المجال المهني لألتحق بمدرسة «Le Cordon Bleu» للطهي في لندن. حينها، ظننت أنَّ هذا يُعتبر مجرد تضييع للوقت. لكن معرفتي وشغفي بالطهي الذي نما مع الممارسة، أفادني مرارًا وتكرارًا في العديد من الأحاديث غير الرسمية. حتى الناس الذين ليسوا مُهتمين بمجال الطهي يستمتعون بسماع قصصي المضحكة أحيانًا والمخجلة أحيانًا أخرى بشأن تعلُّم الطعام الفرنسي في لندن. ماهية المواضيع التي تتحدث عنها تكون أقل أهمية بكثير من كيف ستتحدث عنها. إنَّ الأمر مُمتع ومُثير للاهتمام أنْ تستمع لشخص يتحدث عن شيء لديه شغف حقيقي به. مما يعني أنَّ بإمكانك التحدث أيضًا عن شغف الناس الآخرين. مديري التنفيذي في شركة «ياياء»، چيمس كلارك، على سبيل المثال، تسلق «جبل إڤرست» بينما كان يُمارس مَهامه كلها رقميًّا، عدا في الأسبوع الذي كان يصعد فيه للجبل. القصص المذهلة التي أخبرني إياها هي بالنسبة لي فواتح مُحادثات رائعة.

فقط تذكر ألا تحتكر المُحادثة أو تروي قصصًا شديدة الطول. شارِك شغفك لكن لا تُحاضر بشأنه.

عدِّل نموذج «نافذة جوهاري» الخاص بك

«نافذة جوهاري» هي نموذج ابتُكِرَ من قِبَل عالِمَيّ نَفْس أمريكيين، وهي تمنح فكرة عن المقدار الذي يكشفه الشخص عن نفسه. بعض الناس انطوائيون، يكشفون عن القليل، إنهم يُبقون نافذتهم مُغلقة نسبيًّا. البعض الآخر انبساطيون، يكشفون عن مقدار كبير ويُبقون نافذتهم مفتوحة. تلك الميول تتغير أيضًا مع تغيير البيئة المحيطة. في الظروف الجديدة والغريبة، عندما

نكون مع أشخاص غير مألوفين بالنسبة لنا، تبقى نافذتنا صغيرة، نكشف عن القليل ونتوقع من الآخرين القيام بالشيء نفسه. في المقابل، إنْ كان المناخ العام آمنًا ومليئًا بالثقة، ومع وجود أشخاص مُشابهين لنا؛ نشارِك المزيد عن أنفسنا، فتُفتح نوافذنا بشكل كبير.

بحسب النموذج، التواصل الناجح يعتمد على درجة مدى التوافق بين نافذتنا ونافذة مَن نتفاعل معهم.

«جريج سيل»، أحد أقدم مُرشديَّ، وهو الذي وظَّفني في شركة «**Deloitte**»، نبهني إلى هذه الفكرة، وأنا شاكرٌ للأبد لهذا. باعتباري شابًا نشيطًا ويافعًا، وكثير الكلام، كانت نافذتي مفتوحة على مصراعيها دائمًا. سواء كنتُ أحاول بيع خدمات استشارية لرئيس تنفيذي لشركة هندسية، أو أتعامل مع فريق المبيعات الصاخب، كان أسلوبي المُندفع كثير الكلام قائمًا. آنذاك، لم يكُن واضحًا بالنسبة لي، على سبيل المثال، لماذا كان يخرج فريق المبيعات من اجتماعاتنا مبهورًا، بينما كان الرئيس التنفيذي ينتظر بفارغ الصبر أنْ أترك مكتبه. عندما حدثني جريج عن نموذج نافذة جوهاري، ونصحني أنني أحتاج أنْ أعدِّل مدى انفتاح أو انغلاق هذه النافذة بحسب الشخص الذي أتحدث معه، بدا هذا منطقيًا تمامًا. جريج كان يظل على طبيعته بغض النظر عن هُوية الشخص الذي يتحدث معه، لكنه كان يحاول إيصال مقصده بالنبرة والطريقة التي تناسب هذا الشخص بالتحديد.

نافذة جوهاري الخاصة بكل شخص يمكن أنْ تكون مفتوحة أو مغلقة أكثر أو أقل بحسب الظروف. والمِهن المختلفة -بداية من تلك التي تحتاج للعديد من المهارات التواصلية، كالمبيعات، حتى تلك التي تميل للعُزلة، كالمحاسبة- تجذب الأشخاص الذين يمتازون بنوافذ مُشابهة لمتطلبات الوظيفة. نافذة مُبرمج كمبيوتر على سبيل المثال، قد لا تكون مُنفتحة بشكل كبير إلا إذا كان مع زملائه أو أصدقائه. من الجهة الأخرى، نافذة مُختص تسويق تبقى مُنفتحة بغض النظر عن الظروف.

سر نجاحنا في أثناء المحادثات الصغيرة، يكمُن في قُدرتنا على إدراك الأساليب والطباع المختلفة وأنْ نتأقلم بحسب الشخص الذي نتحدث معه. شخصيًّا أعلم أنَّ بإمكاني أنْ أكون مُندفعًا وحماسيًّا وكثير الكلام عندما أقابل موظفي «Ferrazzi Greenlight». لكن في اجتماع مع مسؤولي البنوك الإستثمارية على سبيل المثال، الذين يكونون في العادة محافظين وتحليليين؛ فأُقلل من الحماسة والتركيز على أنْ أكون أكثر نظامًا ودقة. إنْ خاطبنا أحدهم بالأسلوب غير المناسب له، قد تبقى نافذته مغلقة ولا تكشف عن أي شيء. بهذا لم يتحقق التواصل.

خلال يومي، أتفاعل مع مئات الأشخاص المختلفين، كل شخص منهم لديه أسلوبه الخاص في التواصل. نموذج نافذة جوهاري ساعدتني لأكون أكثر وعيًا لوجوب ضبط أسلوبي الحواري بحسب كل شخص أريد التواصل معه.

إحدى الطُرق التي ساعدتني لتنفيذ ذلك. هي أنْ أحاول تخيُّل نفسي كأنني مرآة الشخص الذي أتحدث معه. ما هو رتم حديثه/ حديثها؟ ما هي نبرة صوته/ صوتها؟ ماذا تقول لغة جسده؟ عند ضبط تصرفاتك لتعكس تصرفات الشخص المقابل، سيشعر تلقائيًا براحة أكبر. هذا لا يعني بالتأكيد أنْ تكون مُدعيًا أو على غير طبيعتك. بل هذا يُظهر أنك حساس لمشاعر الأشخاص الآخرين ومتطلباتهم النفسية. أنت فقط تُعدل أسلوبك لتضمن أنَّ النافذة ستظل مفتوحة.

اخرج بطريقة لبقة

كيف تنهي مُحادثة؟ خلال الاجتماعات واللقاءات الاجتماعية، عادةً أكون صريحًا ومباشرًا جدًا. أذكُر شيئًا مُهمًّا مُعينًا تناولناه خلال حديثنا وأقول: **«هناك العديد من الأشخاص الرائعين هنا الليلة، سأشعر بالندم إنْ لم أحاول التعرف إلى بعضهم، هل تعذرني لدقيقة؟»** عادةً يتفهم الناس،

ويُقدرون الصراحة. هناك أيضًا خيار «المشروب» دائمًا. قد أقول: **«سأذهب لأحضر مشروبًا آخر، هل تُريد واحدًا»؟** إنْ قالوا لا، إذًا أنا لستُ مُلزمًا بالعودة. إنْ قالوا نعم، أكون حريصًا على أنْ أبدأ حوارًا مع شخص آخر خلال ذهابي إلى البار. عندما أعود بمشروب، قد أقول: **«لقد قابلت لتوي أشخاصًا يجب أنْ تعرفهم. تعالَ وانضم إلينا»**.

حتى نتلاقى مجددًا

من أجل إنشاء تواصل مُمتد التأثير، يجب إنهاء الحديث الصغير بدعوة لاستمرار العَلاقة. كُن مُجاملًا وضَعْ اتفاقًا شفهيًا للمقابلة مُجددًا، حتى إنْ لم يتعلق الأمر بالأعمال. **«يبدو أنك خبير في النبيذ. لقد استمتعت بمدى علمك في الأمر. علينا أنْ نتقابل مرة أخرى لنتحدث عن النبيذ، قد نُحضر زجاجات ونتناقش عنها»**.

تعلَم أنْ تستمع

كما أوضح وليام جيمس، **«أعمق حقيقة في الطبيعة البشرية هي رغبتنا لنُقدَر»**.

يجب على تصرفاتك أنْ تكون محكومة بمبدأ أنَّ عليك أولًا أنْ تسعى لتفهم الشخص الآخر، ثم أنْ تُفهم منه. عادةً نكون مُنشغلين بشكل مُفرط بشأن ما سنقوله لدرجة أننا لا نسمع ما يُقال الآن.

هناك عدة طُرق تُشير لمُستمعك أنك مُهتم لما يقوله وتُنصت بتمعن. بادرْ لتكون الأول لإلقاء التحية. هذا يعرض ثقتك ويُظهر فوريًا اهتمامك بشأن ذلك الشخص. عندما يبدأ الحديث، لا تقاطعه. أظهِر التعاطف والتفهُّم عن طريق الإيماء برأسك وإشراك لغة جسدك في الموضوع. اسأل أسئلة تُظهر (بصدق) أنك تؤمن أنَّ رأي الشخص الآخر مُهم بالنسبة لك. ركِّز على

نجاحاته. اضحك على دعاباته. ودائمًا تذكر اسم الشخص الآخر. لا شيء أكثر جمالًا على مسمع شخص ما، من ذكر اسمه. في لحظة التعارف، أتخيَّل اسم الشخص مكتوب على وجهه، ليُحفَظ الاسم مرئيًا. بعد ثوان، أكرر اسمه لأتأكد أنني حفظته، ثم أقوم بذلك عدة مرات خلال الحديث.

كُن جيدًا في مُحادثات الإنترنت

هذه الأيام، سواء أعجبك ذلك أو لا، أصبح مقدارًا كبيرًا من أحاديثنا الصغيرة يُدار على الإنترنت، سواء عن طريق البريد الإلكتروني، أو تطبيقات المُحادثة، أو مواقع التواصل الاجتماعي. في مكتب شركتي الأول في نيويورك، كان لدينا فريق كامل في غرفة صغيرة جدًا لدرجة أنهم كانوا يسمونها بمزاح «غرفة الساونا». عندما زرت هذا المكتب. في البداية ظننتُ أنه المكان الأكثر مللًا في العالم. كانت تضحك واحدة من الموظفين فجأة أو تهز رأسها، حينها أدركتُ أنَّ هناك فيضًا من التواصل والتعاون يحدث دومًا بينهم من خلال أجهزة المحمول الخاصة بهم. من أجل أنْ يبقوا المكان هادئًا كانوا يستخدمون تطبيق «سكايب» ليتحدثوا، بالرغم من جلوسهم جنبًا إلى جنب، وكان الأمر طبيعيًا وحميميًا بالنسبة لهم كأنهم يخوضون مُحادثة طبيعية.

طوِّر أسلوبًا غير رسمي وتبادليًا في المحادثات الرقمية، قراءة ما تكتبه بصوت مرتفع سيُساعدك في الحصول على هذا الأسلوب. ثم افعل بما في وسعك لتصحيح الأخطاء الإملائية في أثناء الكتابة، لكن لا تكُن مُفرطًا في التدقيق لدرجة إبطاء المُحادثة.

اسْعَ دائمًا لإنهاء الرسائل بنُدْفَة دفء. ابق بعضًا من قنوات التواصل الرقمي مفتوحة خلال أوقات اليوم. استخدم النكات والدعابات عندما يسمح الأمر. أوجد طُرقًا لتضخ بعضًا من البهجة والمرح لمهنية العمل، قدر كاف

فقط ليُحسن من الإنتاجية والمزاج، دون أنْ يُصبح مصدرَ تشويش لنفسك وللآخرين.

إنْ فشلت جميع المحاولات، خمس كلمات لا تفشل أبدًا

«كم هذا رائع! قُل لي المزيد».



قائمة شرف أفضل المتواصلين
ديل كارنيجي (١٨٨٨-١٩٥٥)

«تعلُم الأحاديث الصغيرة شيء ضروري»

البروفيسور توماس هاريل (الذي ذكرنا بحثه سابقًا)، من كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، كان يحب دراسة سمات خريجي الجامعة. أهم اكتشافاته، كما تعلم الآن، هو أنَّ الخريجين الناجحين هم اجتماعيون، وتفاعليون، ومُنفتحون. «مهارات التأقلم» تُحدد، أكثر من أي شيء آخر، مَن سيسبق.

لهذا ما زال «إرث ديل كارنيجي» -أول شخص يقوم بتسويق الأحاديث الصغيرة كمهارة مهنية- قائمًا إلى الآن، بعد أكثر من سبعة عقود منذ إطلاق كتابه الأكثر مبيعًا (**How to Win Friends and Influence People**).

فبالنسبة لكارنيجي أيضًا، الأحاديث الصغيرة هي وسيلة للتقدم.

وُلد ديل سنة ١٨٨٨، والده كان مُزارعًا بسيطًا طوال حياته، مما جعل ديل يكبر وهو يشعر بالخجل من فقره. لم يَزُل هذا الشعور قط، وعندما كان في مرحلة الشباب، حاول ديل الانتحار. عندما كان في الرابعة والعشرين، يعاني المعيشة في مدينة نيويورك، حاول إعطاء دروس ليلية عن الخطابة في جمعية شبان مسيحية. أقل من عشرة طلاب حضروا أول حصة له. على مدار

أسابيع، شارَك كارينجي طلابه المهارات التي تعلمها، باعتباره مُناظرًا متميزًا في المدرسة الثانوية، وطالبًا بكلية التربية بجامعة ميسوري. علَّمَ الناس كيف يُقلصون خجلهم، ويُعززون من ثقتهم، ويرخون القلق، باستخدام أفكار كانت وما زالت من المنطق الشائع. كُن مُستمعًا جيدًا، لا تنتقد أو تتذمر.

بعد عدة حصص، نفدت قصص كارنيجي. لذا طلب من طلابه الوقوف والتحدث عن تجاربهم الخاصة. وعرض أنْ يُقدم لهم رأيه عن أدائهم. حينها اكتشف أنه عندما تخطى الطلاب خوفهم من المشاركة في الأحاديث والمُناظرات الجماعية، وبدأوا بالتحدث بانفتاح عن أنفسهم، ارتفعت ثقتهم بأنفسهم بالتبعية.

في دروس كارنيجي، وجد العديدُ من رواد الأعمال، ومُختصي المبيعات، وأصحاب مهنٍ مختلفة أخرى مكانًا مخصصًا لتطويرهم بصورة ملتزمة ومنطقية. مع حلول سنة ١٩١٦، كانت دورة كارنيجي ناجحة لدرجة أنّه احتاج، لأول مرة، أنْ يبدأ في تدريب مُعلمين لـ«دورة ديل كارنيجي الرسمية». في سنة ١٩٢٠، نشر ديل كتاب «**Public Speaking**» الذي يجمع المادة التي كان يُدرِّس منها دوراته في فيلادلفيا وبالتيمور.

ربما لم يكُن لكل هذا أنْ يحدث لولا تشجيع كارنيجي لطلابه الأوائل على أنْ يقوموا بمشاركة قصصهم مع البقية. إنَّ الأمر ليس غريبًا أنْ يُركز كارنيجي دائمًا على الإنصات كمهارة أساسية للتواصل. الآن، في زمن تتغلب فيه قدرة الحاسوب والبريد الإلكتروني على التعامل الشخصي في عالم التجارة والأعمال، يظل منطقًا قائمًا وصحيحًا كما كان دائمًا. فبالرغم من كل شيء، ما زال البشر بشرًا. من لن يستفيد من تذكر نصائح كتلك:

- كُن مُهتمًا بصدق بشأن الأشخاص الآخرين.

- كُن مُنصتًا جيدًا. شجع الآخرين على الحديث عن نفسهم.

- دع الشخص الآخر يتحدث أكثر.

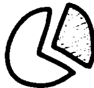
- ابتسم.

- تحدث مع الأخذ في الحسبان مصلحة الشخص الآخر.

- عبر عن شُكر حقيقي وصادق.

بالرغم من أنه طبق قواعده الأساسية للأحاديث الصغيرة بنجاح في حياته الشخصية، كارنيجي كان مُترددًا -في البداية- لينشر أسراره على شكل كتاب. فقد كانت الدورة تُكلف ٧٥$ ولم يكُن كارنيجي مُستعدًا للكشف عن كل محتواها. لكن «ليون شيمكين»، مُحرر في جريدة شهيرة، كان خريج دورة كارنيجي ومُعجبًا جدًا بعمله. في النهاية أقنع ليون كارنيجي -لحسن حظنا جميعًا- ليكتب كتابًا. «ربما باستخدام طريقة التغزل نفسها التي نصح بها السيد كارنيجي بنفسه، تمكن «شيميكن» من إقناع كارنيجي»، كما كتب إيدوارد ماكدويل في جريدة النيويورك تايمز سنة ١٩٨٦.

بالنسبة لـ«شيميكن» وملايين مثله. كارنيجي شجعنا عن طريق جعلنا نؤمن بأننا يمكننا تطوير مهاراتنا في التواصل -وأن نُحقق نجاحًا بارعًا- بغض النظر عن نشأتنا أو مدى فقرنا.



الجزء الثالث
تحويل المعارف إلى «شركاء الوطن»

الفصل الثامن عشر
الصحة، والمال، والبنون

ماذا تُريد حقًا؟ جنبًا إلى جنب، تكون هذه الكلمات رنانة.

كما ناقشت في فصل «ما هي مهمتك»؟ فإنَّ الإجابة على سؤال «ماذا تُريد حقًا» تُحدد كل شيء تفعله وتحدد مَن هم الناس الذين يمكن أنْ يُساعدوك على تحقيقه. فهذه الإجابة توفر خارطة العمل لكل جهودك في التواصل ومحاولة كسب الآخرين. وعلى نحو مماثل. عندما تفهم مهمة شخص ما. يكون لديك المفتاح الذي يفتح الباب لهذا الشخص أمام ما هو مُهم بالنسبة له. معرفة هذا سيُساعدك في روابط عميقة وطويلة الأمد.

في مُحادثتي الأولى مع أي شخص أتعرف إليه، سواء كان مُرشدًا جديدًا أو حتى معرفة مهنية جديدة، أحاول دائمًا معرفة ما هي الدوافع التي تقود ذلك الشخص. غالبًا ما يتعلق الأمر بواحدة من ثلاثة أشياء: «**كسب المال، أو إيجاد الحب، أو تغيير العالم**». ربما يُضحكك الأمر. هذا ما يفعله معظم الناس عندما يتم مواجهتهم بحقيقة أعمق رغباتهم.

تأقلم مع هذه الحقيقة. تعَلَّم أنْ تُصبح متواصلًا يعني بشكل ما تعلم أنْ تُصبح استشاريًّا نفسيًّا. كلما تقدمت في هذا الطريق؛ ستُصبح مُراقبًا ومُحللًا للنفسية البشرية. عليك أنْ تتعلم ما يجذب الناس، وكيف تقوم بإرضاء هذا الانجذاب مَهما كان شكله. هذا يعني أيضًا القدرة على أنْ ترى الهراء عندما يكون الناس غير صرحاء مع أنفسهم.

في الواقع أكثر بنّائي العلاقات نجاحًا يكونون في الواقع مزيجًا من: المُدربين الماليين، ومُستشاري الجنس، وعمومًا فعَّالين جيدين في كل الجوانب.

التواصل هو أسلوب حياة، نظرة كاملة للعالم. مبادئ تلك الفلسفة هي أنْ ترى الناس، كل الناس، وكل شخص تتعرف إليه؛ فرصة لتساعده ويُساعدك. لماذا دائمًا أُؤكد على أهمية الاعتماد المُتبادل؟ أولًا، لأنه في أصله حاجة بشرية، فنحن جميعًا كائنات اجتماعية تشارُكية. قوتنا تنبع مما نعرفه ونقوم به جميعًا. فالحقيقة هي أنَّ لا أحدًا يصل إلى مكانة عليا في هذا العالم دون تلقّي مقدارٍ كبير من المساعدة.

مع استبعاد أشياء مثل، الترهيب والتلاعب، هناك شيء واحد فقط يمكنه جعل أي أحد يقوم بأي شيء. **هل تعلم ما هو؟**

إنَّ هذا السؤال أبعد ما يكون عن كونه سؤالًا عابرًا. فمجال الأعمال ببساطة، هو القُدرة على تشجيع مجموعة من الأشخاص ليقوموا بتحويل فكرة مُعينة من موضوع نظري لتُصبح حقيقة، لتحويل النظرية لتطبيق، ولنيل ثقة الموظفين وزملاء العمل واقتناعهم، ولتشجيع الآخرين على تنفيذ خططك.

إنْ كنت لا تعرف الإجابة فلا تقلق، العديد من الناس لا يعرفون. هناك مئات الكُتب التي تُنشر كل سنة في محاولة الإجابة على تساؤل كيف يمكن اكتساب الإخلاص والتحفيز. والعديد منها يصل إلى الإجابات الخاطئة.

إنهم يصلون إلى الإجابات الخاطئة لأنهم يضعون الافتراضات الخاطئة. إنَّ التفكير الدارج اليوم هو ظن الناس أنَّ: كل شيء جديد! كل شيء مختلف! لقد تغير مجال التجارة والأعمال! الإجابة، كما يظن معظم الناس، يجب أنْ تكون موجودة في التكنولوجيا أو سُبل الإدارة الجديدة أو نظريات الهيكلة الغريبة. لكن هل تغير أي شيء أو اختلف الناس؟ في الحقيقة لا.

مبادئ كيفية التعامل مع الأشخاص الآخرين هي نفسها التي أوضحها ديل كارنيجي منذ أكثر من ستين سنة والتي أثبتت خلودها وعالميتها.

الطريقة الوحيدة لجعل الناس يقومون بأي شيء هو إدراك أهميتهم ومِن ثَمَّ جعلهم يشعرون أنهم مُهمُّون. الرغبة الأعمق والأكثر إلحاحًا داخل نفس كل شخص هو أنْ يشعر بالأهمية والتقدير.

وهل هناك طريقة أفضل من إظهار تقديرك للناس والإشادة بهم أكثر من أنْ تهتم بماهيتهم ومَهامهم؟

مساعدة شخص على تحقيق رغباته/ رغباتها الأعمق هو شيء أساسي ليس فقط في تشكيل رابط معه/ معها، لكن ليبقى هذا الرابط قويًّا ومُتناميًا. الإخلاص قد يكون الفضيلة المنسية في عصرنا الحديث، لكنه يبقى حجر الأساس في أي علاقة قوية وقيِّمة، تعمل العديد من الشركات بجهد لاكتسابها كل يوم.

الإخلاص، بالنسبة لي يعني البقاء وفيًّا لشخص ما (أو شيئًا ما، كعلامة تجارية وشريحة عملاء) في السراء والضراء. الإخلاص هو ماراثون وليس سباق عدو. فكما يعلِّم كل مدير علامة تجارية، لا يمكنك اكتساب إخلاص زبون بسرعة. يجب أنْ تستحق ذلك. كيف؟

دعني أخبرك قصة عن «مايكل ميلكن»، نعم الخبير المالي وخبير الصفقات. لكنه كذلك فاعل الخير وشديد المعرفة في مجال السلوكيات البشرية. كان مايك أحد المستثمرين في شركة «EMV» الإعلامية التي تُدير المجال الإعلامي لشركة «YaYa» والتي انضممتُ إليها بعد شركة «Starwood». وخلال توظيفي مديرًا تنفيذيًّا، أكدتُ عليه وعلى صديقتي «ساندي كليمان»، التي كانت تُدير «EMV» حينها، أنَّ أحد المُحفزين الأكبر الذي جعلني مُهتمًّا بهذه الوظيفة هو فُرصة التعلم من مايك في أثناء إدارة الشركة. كنت قد تعرفت إلى مايك

بشكل مُستقل قبل عدة سنوات، عندما كنتُ مُستشارًا لدى «DuPont»، عندما كانت الشركة تبدأ في مشروع للبن الصويا. كان مايك دائمًا أحد الأشخاص الذين رغبت في التعرف إليهم بشدة، لقد كان من أقدم طموحاتي في مجال التواصل. كنتُ قد اكتشفت من خلال بعض المقالات التي قرأتها عنه أنَّ لديه اهتمامًا كبيرًا بفول الصويا وخصائصه العلاجية. قد عانى كثيرًا سرطان البروستاتا، وقد حوَّل تلك المعاناة إلى شغف بشأن الرعاية الصحية وأهمية الطب الوقائي. بالنسبة لمايك، الحمية الغذائية كانت شيئًا أساسيًّا في منظمة الصحة تلك، ولقد حوَّل هذا إلى شغف شخصي.

منذ يومي الأول باعتباري مديرًا تنفيذيًّا، سعيت لبناء الشركة وتطوير عَلاقتي مع مايك. هو في المقابل، أخذني تحت جناحه وفتح لي عالمه الخاص.

كنت دائمًا أحاول ملازمته إنّ كان سيذهب إلى نيويورك ليقوم بإحدى رحلاته العديدة لجمع التبرعات لمؤسسة «CaP CURE»، التي كانت تدعم البحث العلمي في مجال إيجاد حلول لشفاء سرطان البروستاتا، أو سواء كان ذاهبًا لمكانٍ ما لمنح المال والتقدير لأحد المُعلمين القديرين في مؤسسته «Milken Family Foundation». كان هدفي الوحيد هو مراقبة طريقة عمله، وربما تعلُّم بعض الأفكار في أثناء العمل. كذلك جعلت أحد أهدافي أنّ أكتشف بعض العملاء الجُدد في أي مدينة كنت أذهب معه إليها، بهذا أضمن أنَّ وقتي مُفيد بالنسبة لشركتي «YaYa» أيضًا.

في معظم الأوقات، كان يعمل في صمت، وكان يقرأ بنهم في العديد من المجالات، كان يحمل الكتب في عشر حقائب خاصة، يحملها معه أينما ذهب. أما أنا بالطبع، فكنتُ مُنهمكًا على حاسوبي، أُرسل الرسائل الإلكترونية محاولًا جني الأرباح والشهرة لـ "YaYa" وتطويرها. كان هناك الكثير مما يمكن تعلُّمه بمجرد رؤية ما يقرأه وكيف يُفكر فيه ويُحلله.

في إحدى تلك الرحلات بالتحديد، بدأنا أنا ومايك في التحدث عن شغف الناس، تلك الأشياء التي كانت فعلًا تحتل أكبر أهمية بالنسبة لهم. حينها تلقيتُ فكرة مُنيرة رائعة عن الناس وإخلاصهم. إن مايك، بالإضافة إلى العقل التحليلي الرائع الذي كان يملكه، كان فنان عَلاقات أيضًا.

رأيته يقضي العديد من الساعات مُتحدثًا إلى أشخاص لن تتوقع أبدًا أنْ يكون مُهتمًا بشأنهم مثل، المساعدين الشخصيين، والشبان والمُسنين، والأقوياء والمستضعفين. كان يعشق البشر، وقصصهم، ويحاول أنْ يعرف كيف يروا العالم. عندما قُلت ذلك له، ذكرني بما قاله الكاتب «رالف والدو إميرسون» مرة: **«كل شخص ألقاه هو أفضل مني بشكل ما. لهذا يمكنني التعلُم منه».** كل شخص كان لديه شيء يمكن أنْ يُعلمه.

هذا التركيز على الناس كان السبب وراء إخلاص الكثيرين ووفائهم له. حتى أنا شخصيًا أشعر بهذا الوفاء. سألته كيف أصبح هذا الكم الهائل من الناس مُهتمين بعَلاقتهم معه. ما الذي كان يعرفه دونًا عن الآخرين؟ مايك توقف للحظات، كما يفعل عادةً عندما يُعجب (أو لا يُعجب) بالسؤال. ثم ابتسم وقال: **«كيث، هنالك ثلاثة أشياء في هذا العالم تؤدي إلى إنشاء رابط مشاعري قوي بين الناس: الصحة، والثروة، والأولاد».**

هناك العديد من الأشياء الحميدة التي قد نفعلها للآخرين: منحهم نصائح مُفيدة، أو مساعدتهم في تنظيف سيارتهم، أو مساعدتهم في الانتقال إلى منزل جديد. لكن الصحة، والثروة والأولاد يؤثرون علينا بطريقة مميزة لا يمكن مُضاهاتها بأفعال الخير الأخرى، عندما تساعد أحدًا ما في مشكلة صحية، أو تساهم بشكل إيجابي في ثروة أحدهم، أو تهتم بصدق لأولادهم، أنّ تخلق رابطَ وفاءٍ حياتيّ.

في الواقع، إنَّ تجارب مايك مدعومة بالأبحاث والدراسات. فعالم النفس «أبراهام موسلو» وضع نظرية عن التسلل الهرمي للاحتياجات البشرية. كما

كان موسلو يؤمن، نحن جميعًا لدينا الاحتياجات، كما أنَّ احتياجاتنا الأساسية (التي في أدنى الهرم) يجب أنْ تُلبى قبل تلك التي في أعلى الهرم.

أعلى احتياج بشري، كما قال موسلو، هو تحقيق الإمكانات الشخصية، والرغبة لنُصبح أفضل ما يمكن. ولقد لاحظ ديل كارنيجي هذا بدهاء. لكن موسلو ادَّعى أننا يمكننا أنْ نهتم باحتياجاتنا العليا قبل أنْ نهتم ونحقق تلك التي في قاعدة الهرم، كضرورة الطعام والشراب، والأمان، والجنس. هذا المستوى الأدنى -الذي يحتوي على الصحة، والثروة، والأولاد- هو المستوى الذي يُخلَق فيه الوفاء والإخلاص بحسب رأي مايك. عن طريق الاهتمام والعناية بتلك المواضيع الأساسية، أنت تحقق شيئَيْن:

إنك تساعد شخصًا ما على فعل تلك الاحتياجات الأكثر ضرورة.

إنك تسمح له ليصعد إلى أعلى الهرم محاولًا تحقيق الاحتياجات العليا.

لقد تأملتُ في تجاربي الخاصة ووجدت أنَّ هذا صحيح تمامًا.

مؤخرًا، شُخِّصَ أحد أصدقائي بسرطان البروستاتا. بفضل عَلاقتي مع مؤسسة «CaP CURE»، كنتُ أعرف الطبيب الأهم هناك. فاتصلتُ به لأرى إنْ كان بإمكانه قضاء بعض الوقت مع صديقي. صديق آخر، «محمد أوز»، الذي يدير معهد الأمراض القلبية في جامعة كولومبيا ومُشرف برنامج الطب التكميلي بمستشفى في نيويورك، هو أيضًا دائمًا يستقبل مكالمات الأشخاص الذين أرسلهم إليه.

أنا أعلم تمامًا أنه في وقت التوتر والخوف؛ أنَّ كلامًا مطمئنًا من خبير مُختص قد تساوي كل ثروة العالم. على مدى مرض والدي بالأمراض القلبية، كانت إحدى أصدقاء العائلة التي تُسمى «أريليني تريسكوفيش»، كانت تعمل مع أحد أفضل أطباء القلب في المدينة، وكان الحصول على استشارة طبية أمرًا صعبًا. قليلون فقط من أبناء الطبقة الكادحة هم مَن يقدرون على تحمُّل

تكاليفها. لقد كانت هي تفعل ما تَربَّت عليه، فأُمها «مارجي»، التي كانت تعمل بالمستشفى المحلي، كانت تحرص على معاملة أي أحد من أُسرتنا أو أصدقائنا يُنقل إلى المستشفى كأنه من العائلة الملكية، حتى إنْ كانت مقدرتها فقط أنْ تمنحه وجبة إضافية من المطبخ. إلى يومنا هذا، قد أُنفِّذ أي شيء تطلبه «أريليني» مني.

أحيانًا يكون كل المطلوب هو الاهتمام وتقديم الدعم النفسي. دعني أقدم لك مثالًا: «روبن ريتشارد» كان الرئيس التأسيسي لموقع «com.mp3» وقد بنى أحد أنجح شركات الإنترنت على الإطلاق. أدار الشركة بمهارة خلال فترة صعبة جدًّا قبل بيعه لشركة «Vivendi Universal»، التي عيَّنته كأحد المديرين الأساسيين. كنتُ قد قابلت روبن في تلك الفترة لأنه كان يرأس مفاوضات لشراء شركتنا.

الصفقة فشلت في النهاية، لكن خلال ذلك الوقت، عرفت أنَّ روبن كان لديه طفل صغير يعاني من نوع مروع من السرطان. عندما أخبرني بهذه المعلومات المؤلمة شديدة الخصوصية، تلاشت تمامًا الطريقة الاحترافية التي تصحب التعامل مع الصفقات. فقد تشاركنا وناقشنا تجاربنا، ثُم قدمته لمايك، الذي كان شغوفًا أيضًا لإيجاد شفاء للسرطان الخاص به. أنا وروبن ما زلنا أصدقاء جيدين حتى يومنا هذا، وأنا أعلم أننا سنفعل الكثير من أجل بعضنا إنْ لزم الأمر.

هل ساعدت من قبل أحدهم على خسارة بعض الوزن عن طريق إخباره عن حمية غذائية جيدة؟ هل أفادك مُكمل غذائي مُعين ورجحته للآخرين؟ قد يبدو هذا بسيطًا جدًّا. لكن حين يتعلق الأمر بالمواضيع الثلاثة، بما فيها الصحة، حتى الأشياء الصغيرة تعني كل شيء.

حين يتعلق الأمر بالثروة، أفكر في العديد من الرجال والنساء الذين ساعدتهم على إيجاد وظائف. بالرغم من أنَّ الأمر ليس بنفس قوة مساعدة

أحدهم على كسب الملايين من خلال الاستشارة المالية، كما فعل مايك لأشخاص كثيرين، لكن تلك الوظائف أدت كذلك إلى تغيير الوضع المالي لهؤلاء الأصدقاء. إنْ كان هناك أحد أعرفه يبحث عن وظيفة؛ فأبحث في شبكة عَلاقاتي لإيجاد مكان مناسب. إنْ كانوا وجدوا فعلًا وظيفة يهتمون بها؛ أتصلُ بصُنّاع القرار. أحيانًا حتى أقوم بمجرد مساعدة أحدهم على تدقيق وتعديل سيرته الذاتية، أو ألعب دور المرجع. أقوم بأي شيء يمكنني القيام به. كما أفعل الشيء نفسه للشركات. بالنسبة للمطاعم التي أرتادها على سبيل المثال، أجعل إحدى مَهماتي أنْ أرسِل إليهم أكبر كم ممكن من العملاء. وأعمل بجهد لإيجاد العديد من العملاء الجُدد لكل معارفي الذين يعملون في مجالات مثل الاستشارة والتجارة. أنا أعلم أنهم كفء، أنا أثق بهم، لذا أريد أنْ يستفيد الآخرين منهم أيضًا.

بالنسبة للناس، الأبناء يعنون كل شيء. شخصيًّا، أحرص على أنْ أُرشد الأطفال والشباب. إنَّ الأمر مُمتع، ومُفيد، كما أنَّ التدريس هو أفضل طريقة أعرفها للتعلم. مقدار الوفاء الذي حصلت عليه بسبب إيجاد فرصة تدريب -سواء في شركتي أو شركة أحد من أصدقائي- لابن أو ابنة أحد ما، هو مقدار لا يمكن قياسه.

على سبيل المثال، خُذ تجربتي مع «جاك ڤالنتي»، الرئيس التنفيذي لشركة (Motion Picture Association) الذي تُوفيَ سنة ٢٠٠٧. كان ڤالنتي من مواليد تكساس، وخريج هارفارد، وقد عاش حيوات عديدة: طيار مُقاتل في أوقات الحرب، ومؤسس شركة إعلانات، ومستشار سياسي، ومساعد خاص في البيت الأبيض، وريادي في مجال صناعة الأفلام. لقد كان يعرف الجميع، لكن الأهم من ذلك، كان الجميع يعرفه ويكِن له الكثير من الاحترام (في مجالٍ عادةً لا يكِن الاحترام لأي أحد).

فالنتي كان أحد معارفي الذين اطلعت إليهم لوقت طويل. حينها، لم أحاول التواصل معه بعد، لكني كنتُ متأكدًا من أنه شخصٌ مُثيرٌ للاهتمام بشكل هائل. رجل إيطالي قوي العزيمة بنى لنفسه طريقًا من العدم. كنتُ أرى أنَّ لدينا الكثير من الأشياء المشتركة.

أول لقاء لنا كان بالصدفة البحتة. كنتُ أحضر اجتماع غداء لأعضاء الحكومة في مقر «المؤتمر القومي الديموقراطي» في لوس أنجلوس، خلال آخر سنة من رئاسة الرئيس كلينتون.

لاحظت أنَّ جاك ضمن الحضور. عندما جلسنا جميعًا لتناول الطعام، حرصت على أنْ نجلس جنبًا إلى جنب.

حديثنا ذلك اليوم كان جيدًا، ومُسليًا، ومُهذبًا. لم يكُن لدي أي مهمة أو هدف. كنت آمل فقط، أنَّ هذا الحديث يصبح قاعدة لعَلاقة أكثر قوة في المستقبل.

بعد هذا اللقاء بفترة وجيزة، اتصل بي أحد زملائي، عَلِم منه أنني شغوف بشأن الإرشاد. قال «أتعلم، ابن جاك فالنتي يبحث عن العمل في صناعتك. **قد ترغب في مقابلته ومنحه بعض النصائح».**

كان ابن جاك شابًا استثنائيًا، وجذابًا وذكيًا. أعطيته بعض النصائح، وقدمته لبعض الأشخاص الذين يجب أنْ يعرفهم في المجال، وهذا كل شيء. بعد عدة أشهر، في أحد مؤتمرات مدينة ييل، رأيت جاك مُجددًا.

«جاك، أنا متأكد أنك لا تتذكرني. فليس هناك ما يدعو لذلك. لقد تقابلنا مرة على الغداء في المؤتمر الديموقراطي. لكني قابلت ابنك قبل عدة أشهر وأعطيته بعض النصائح المهنية. أردت أنْ أعرف كيف حاله»؟

تركَ جاك كل شيء كان يقوم به وأعارني كل اهتمامه وانتباهه. ثم سألني العديد والعديد من الأسئلة عن ابنه وأفضل مسار لدخوله مجالي.

تابعتُ لقاءنا بعدها بيوم بدعوة عشاء، مع مجموعة من الأشخاص المميزين في مجال السياسية والترفيه، الذين قد يُحب التعرف إليهم.

«بالطبع، سأود أنْ أحضر للعشاء إنْ كان وقتي يسمح»، قال لي. «لكن الأهم من ذلك، أود أنْ نلتقي على الغداء أنا وأنت وابني».

چاك في الأغلب لم يكن مُهتمًا بدعوة غدائي. مَن يعلم؟ لكنه كان مُهتمًا بشأن نجاح ابنه. چاك تعامل مع دعوات عشائي بحماسة أكبر بكثير مما سيكون عليه الأمر إنْ لم أمنح ابنه بعض النصائح البسيطة والمُفيدة.

كثيرٌ من الناس يظنون أنَّ الدعوة وحدها كافية لإنشاء الوفاء. سابقًا عندما كنتُ في «Deloitte»، وحتى الآن مما أراه في نشاطاتي الاستشارية، الكثير من الناس يشعرون أنَّ اصطحاب العملاء الحاليين والمحتملين إلى المطاعم الفارهة، ومُباريات الكُرة، أو العروض المسرحية، كافٍ لبناء الوفاء. قد وقعت شخصيًا في هذا الفخ. في بداية العلاقة، هذا النوع من النُّزه يكون مجرد طريقة تسمح لك بالتواصل قويًا معهم لتتمكن حينها من مساعدتهم في المواضيع الأكثر أهمية بالنسبة لهم. بالرغم من ذلك، لقد شجعنا أهم عملائنا من «Fortune ١٠٠» أنْ يبدأوا بدعوة عملائهم الحاليين والمحتملين إلى منزل الرئيس التنفيذي ليتناولوا العشاء، وليتعرفوا إلى العائلة، وليفهموا كيف يمكنهم مساعدة عملائهم كأفراد وليس كشركات فقط.

لكن تذكر، إنْ كنت ستتعامل مع أهم المواضيع بالنسبة لشخص ما، يجب أنْ تُعطي تلك المواضيع الالتزامات التي تستحقها. فإنْ لم تقُم بذلك، فإنَّ نواياك الحسنة ستؤدي إلى نتائج عكسية. إنَّ السماء لا ترحم أحدًا، مثل شخص وعدته بأكثر أنواع المساعدة حميمية وخصوصية ولم تقُم بأي شيء من ذلك.

هل يمكنك الالتزام بوعودك؟ إنَّ من السهل على أحد أنْ يقول: **«أنا أهتم بشأن الناس. أنا أؤمن بأنْ أُساعد وأنْ يتم مساعدتي. إنَّ مساعدة الناس**

ليحصلوا على صحة أفضل أو أنْ يجنوا المال أو أنْ يصبح أولادهم أكثر نجاحًا، هذا أهم شيء في الحياة». الكثير من الناس يقولون تلك الأشياء، لكن عندما ترى أفعالهم، وتسمع عنهم من دائرة عَلاقتهم الخاصة، تكتشف حينها أنهم لا يؤمنون في الواقع بأي شيء من هذه الادعاءات. تأكد من أنَّ شبكة عَلاقتك ستذيع «لونك الحقيقي» سريعًا، إذاعة سريعة مُمتدة، يصل تأثيرها لكل أعضاء تلك الشبكة.

كيف تبدأ؟ تبدأ بالفلسفة الحياتية، أنْ تؤمن أنَّ كل إنسان هو فُرصة لينال مساعدتك وتنال مساعدته. أما الباقي، سواء كان هذا يعني فعليًا مساعدة شخص ما في صحته، وماله، وأولاده، أو أي رغبة أخرى غير مُلبَّاة، سيتبع ذلك الإيمان.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
آدم جرانت

«هناك شيء مميز يحدث عندما ينجح المانحون، هذا النجاح ينتشر ويتوسع».

البروفيسور «آدم جرانت» يرى الحياة كفُرصة لمساعدة الناس، وبناء على أبحاثه الخاصة في جامعة «Wharton»، هذا التوجه هو بالتحديد ما جعله على هذا القدر من النجاح. فهو أحد المشاهير المزدهرين في عالم علم النفس المؤسسي والصناعي. كما أظهرت دراسات جرانت، مساعدة الآخرين، وتشجيعهم على أنْ يشعروا بالرضا عن أنفسهم وأنّ يعملوا بجهد أكبر. إنَّ الساعات التي نقضيها في مساعدة الآخرين تجعلنا في الواقع أكثر إنتاجية، وليس أقل.

جرانت اكتشف فكرة أنَّ العطاء، أي «السلوك المفيد اجتماعيًّا»، يعزز الأداء الشخصي، عندما كان طالبًا بسيطًا يعمل كبائع إعلانات لشركة (Let's Go) السياحية. يقول في كتابه (Give and Take): «كنت سهل التخطي»، مما جعلني أخسر الأرباح للشركة وأضحي بعمولتي الخاصة». ثم خاض حديثًا مع إحدى زميلاته من الطلاب، كانت تتحمل تكاليف دراستها كاملة من وظيفتها في الشركة نفسها (Let's Go). وهذا جعله في النهاية يرى عمله في بيع الإعلانات ليس كعمل، بل كفُرصة للمساعدة. فشعر أنَّ كلما باع إعلانات أكثر: تمكنت

الشركة من توظيف المزيد مُلهمًا بتلك الفكرة، أصبح أكثر نظامًا وصلابة كوكيل مبيعات. بدأ في الحصول على الكثير من الصفقات. وخلال هذه السنة، باع أكبر باقة إعلانات في تاريخ الشركة.

خلال العقد الذي تلا هذا، كرس جرانت حياته البحثية الاستثنائية لدارسة العَلاقة بين العطاء والنجاح. ووجد أنَّ الناس يشكلون ثلاث مجموعات مُتمايزة: هناك المعطاؤون، الذين يسعون لمنح الآخرين دون محاولة الحصول على أي شيء في المقابل، هناك الآخذون، الذين يكدسون الموارد ويبحثون دائمًا عن طرق للاستفادة من الآخرين، وأخيرًا هناك المطابقون، الذين يعطون بالقدر نفسه الذي يأخذون به.

لكن هذا هو اكتشاف جرانت الأكثر أهمية: الناس الأكثر نجاحًا ليسوا فقط المعطاءين، لكن جزءًا مُعينًا منهم بالتحديد. هم أولئك الذين يعطون بشكل مجاني، ويحافظون في الوقت ذاته على درجة عالية من الاهتمام الذاتي بمصلحتهم. إنهم إستراتيجيون بشأن عطائهم. وهذا على المدى البعيد يحميهم من خطر أنْ يصبحوا مُستغلين ومُستهلَكين.

شرح جرانت كيفية قيام تلك المجموعة بذلك. فهو يُقدم لك معايير واضحة لإرشادك في عملية العطاء المفيد:

أعطِ للمعطائين: المعطاؤون الأذكياء يمكنهم تمييز الآخذين والحذر من إعطائهم، هم يفضلون تركيز جهودهم على أولئك الذين قد يقومون بالمثل.

غذّ شبكتك أولًا: إنهم يقومون بتوجيه العطاء بشكل يقوي روابطهم الاجتماعية، بعبارة أخرى، إنهم مدركون لاحتياجات ومتطلبات شبكتهم الخاصة.

حدد وقتًا مُعينًا للعطاء: إنهم يرتبون عطاءهم إلى أجزاء من الطاقة والاهتمام، مما يعزز ويركز شعورهم بالرضا، كما يمكنهم من حماية وقتهم وطاقتهم اللازمة للعمل على مشاريعهم الخاصة.

على السطح. «چانت» يبدو معطاء قهريًا، يعمل حتى الساعة الحادية عشر مساءً ليُلبِّي الطلبات والاحتياجات. في الواقع، «چانت» منضبط بشدة. بالأخص، يقوم بالتركيز على إيجاد «الصفقات الرابحة»: **معروف يمكن تقديمه خلال خمس دقائق، يمكنه من تقديم مساعدة مُهِمَّة لشخص ما دون استنزاف الكثير من الوقت أو الجهد.**

الأمثلة على هذا قد تكون إعطاء النصائح والترجيحات، إحالة الموارد لمن يحتاجها، أو الإجابة على الأسئلة. لذا ساعة من المراسلة في الليل تتحول لفُرصة لإرسال ١٢ معروفًا وجميلًا إلى العالم. حينها يصبح المُجهِد مُنقذًا.

وما نتيجة هذا العطاء الإستراتيجي؟ «**العالم كله يشعر وكأنه مُدان له بجميل - بما فيهم أنا**»، كما قال زميل سابق لجرانت لصحيفة نيويورك تايمز في إحدى المقالات: «**يتزاحم الناس مُسرعين في أي فُرصة للعمل معه**».

حياة وأعمال جرانت تؤكد لنا أنَّ أولئك الذين يعطون بذكاء ويسعون لنجاح طويل الأمد، سيجنون الثمار في النهاية، بل وسيشعرون بإيجابيات أكثر، وإنتاجيات أفضل، ورضا أكبر خلال كل هذا.



الفصل التاسع عشر

التبادل الاجتماعي

بعض الناس يصبحون ذا سلطة عالية من خلال القوة الغاشمة والإخافة. بينما آخرون، وهو ما يُنتج نتائج أفضل بكثير في العموم، يتعلمون أنْ يكونوا لا يُستغنى عنهم بالنسبة لكل من حولهم.

ما زلتُ أتذكر النصيحة التي جعلتني أُدرك هذيْن الطريقين للقوة والسُلطة. فقد سحبني «جريج سيل» إلى مكتبه يومًا ما، بعد فترة ليست بكبيرة من توظيفي في «Deloitte»، دعاني للجلوس، ثُم قال لي: «**توقف عن قيادة نفسك -وكل مَن حولك- للجنون، عن طريق التفكير بشأن نجاحك الشخصي. ابدأ التفكير بشأن كيف ستجعل جميع من حولك ناجحين**».

منذ اليوم الأول الذي وصلت فيه إلى الشركة، كنت رجلًا يسعى لتحقيق مهمة. أردتُ أنْ أعمل ساعات إضافية، أنْ أتعرف إلى شركاء جُدد، أنْ أعمل على أكبر المشاريع لأحل أكبر المشكلات -وأردتُ أنْ أقوم بكل ذلك في وقت واحد، لأنني كنتُ في أمسّ الحاجة لأكتسب الشهرة وأثبت نفسي. في ظل طموحي، لم أكُن أعجب الكثيرين. وفي شركة ديلويت، كما في جميع المؤسسات الأخرى، لم يكُن سهلًا أنْ تنجز الكثير من الأشياء إنْ لم يكُن يحبك زملاؤك.

أنْ تستغل بعض الناس في أثناء صعودك للقمة كان سلوكًا مقبولًا سابقًا. «مايكل كوردا»، في كتابه المنشور سنة ١٩٧٥ «**Power! How to Get it, How to**

«Use It» عن أسرار الوصول إلى مراكز القيادة العليا في الشركات، نصح بأنَّ **«اللاعبين الأمهر يجب أنْ يسعوا أولًا للحصول على أكبر كم من المعلومات، ثم منع تلك المعلومات عن أكبر عدد ممكن من الناس»**. لكن إنْ كانت السُّلطة تُكتَسب منذ ثلاثين عامًا عن طريق احتكار المعلومات (واكتساب العديد من الأشخاص الغاضبين)، اليوم أصبح النظام أقرب إلى نظام تحكيم اجتماعي؛ تبادل مفتوح ودائم من المعلومات والخدمات، كما نصح جريج بحكمته وبصيرته النافذة.

كيف يعمل هذا النظام؟ فكر في الأمر كلعبة. عندما يطرح أحدهم مشكلة، حاول أنْ تجد لها حلولًا. الحلول تأتي من خبراتي ومعرفتي، بالإضافة إلى حقيبة أدواتي من الأصدقاء والمعارف. على سبيل المثال، إنْ كنتُ في خضم مُحادثة والشخص الآخر ذكر أنه يبحث عن منزل للشراء في لوس أنجلوس، أول شيء أقوم بفعله هو التفكير في «كيف يمكِن لشبكَتي المساعدة؟» وأنه ليس هناك أي وقت لتضيعه. في أثناء الحديث، أُخرج هاتفي وأُحدد شخصًا ما يمكنه مساعدة صديقي في إيجاد منزل. بينما أُطلب الرقم؛ أقول شيئًا مثل: **«عليك مقابلة هذه السمسارة التي أعرفها، اسمها «بيتي». لا أحد يعرف منطقة لوس أنجلوس أكثر منها. هذا هو رقمها، لكن لحظة واحدة - الآن «بيتي» على الخط»**. مرحبًا بيتي، سعيد بسماع صوتك بعد كل هذه المدة. اسمعي، أنا أقف الآن مع صديق قد يحتاج نصيحتك. لقد أعطيته رقمك وأردتُ إخبارك شخصيًا إنه سيتصل بك. لقد تم التواصل، تم العمل، وأيًا كان الذي سيحدث بعدها، سيكون الطرفين سعداء بما قمت به من مبادرة. هذه هي حقيقة نظام التبادل الاجتماعي. وأول سر هو، لا تنتظر أنْ يطلب منك أحد شيئًا. افعله مباشرة.

دعني أعطيك مثالًا، قمتُ بلقاء مع «هانك برنباوم»، رئيس شركة «High Sierra»، شركة صغيرة لتصنيع الحقائب. هانك كان قد قرأ نبذة عني وعن

خبراتي التسويقية في مجلة (Fast Company). اتصل بي فجأة وقال: «المقال الذي كُتِب عنك رائعٌ». فحصل على انتباهي فورًا.

ثم استكمل: «نحن شركة صغيرة، ونحن بشعون في التسويق. لدينا أفضل حقائب في أمريكا، ولا أحد يعلم بذلك. مبيعاتنا وحجم سوقنا هما رُبع ما يجب أنْ يكونا عليه. هل يمكنك المساعدة؟» وأضاف: «بالمناسبة، ليس لدينا الكثير من المال لنُنفقه».

عادةً أحب تلقّي الاتصالات حين يسمح الوقت، لأنَّ بإمكاني لعب دور كاتم الأسرار، أو المستشار، أو حتى المساعد الخاص للعديد من الناس. أقوم دائمًا بتعريف شخصيْن (من أماكن مختلفة من حياتي) إلى بعضهما إنْ كانا سيستفيدان من تلك المعرفة. إنَّ الأمر أشبه بلعبة أحجية مستمرة. أطابق الأشخاص المناسبين والفُرص المناسبة. بمجرد أنْ تبدأ في رؤية العالم كذلك أنت أيضًا. تبدأ العديد من الفُرص المثيرة في الظهور لك. إنَّ الأمر ممتع ومفيد في الوقت ذاته. هناك كان يحتاج إلى مساعدة استشارية وأنْ تشتهر الحقائب الخاصة بشركته. فاتصلتُ ببيتر، مستشار تجاري عملتُ معه في (Starwood Hotels). خبير تسويقي رهيب كما أنه شخص يعشق الأماكن المفتوحة على الهواء الطلق -تطابق مثالي- ثم اتصلتُ بصديق آخر، مدير التسويق في شركة (Reebok). حقائب شركة ريبوك لم تنجح بمقدار منتجاتهم الأخرى نفسها، لذا ظننتُ أنهم قد يستفيدون من تجارب وأفكار بعضهم. فقد استنسخت اجتماعًا مع أحد التنفيذيين التسويقيين في (Reebok)، وأحضر هناك لأقدمهم وجهًا لوجه.

ثم سألت هانك إنْ كان تعرَّض لأي اهتمام إعلامي. فقال لي إنه لم يحدث. فأرسلت بعض النبذات عن هانك إلى (Alan Webber)، محرر مجلة (Fast Company). بعد عدة أشهر، كتبت المجلة جزءًا عن شركته (High Sierra).

بالتحديد بعد أنْ قيَّم أحد الكُتَّاب حقيبة سفر مبتكرة بشكل مميز، كنا قد أرسلناها قبل فترة.

هانك كان في قمة السعادة. لكنني أضفتُ شيئًا آخر: **«هانك، المكالمات التي أقوم بها بالنيابة عنك، يجب أنْ تقوم بها بنفسك. هل أنت مُنضم إلى نادي (Executive Club) في شيكاغو؟ كنتُ أُفكر في ذلك الأمر، لماذا؟» قال هانك. «عليك التوقف عن رؤية نفسك وشركتك كجزيرة. عليك مقابلة أشخاص جُدد. هناك العديد من المديرين والرؤساء، في نادي (Executive Club) الذين بإمكانهم أنْ يساعدوك كما ساعدتك أنا، وكان عليك منذ سنوات عديدة أنْ تبدأ في إنشاء تلك الروابط.**

بعد ذلك بفترة وجيزة، بدأ هانك في التواصل محليًا مع رؤساء شركات آخرين. كانت منتجات هانك ممتازة. لكن ما كان ينقصه هو شبكة العَلاقات. بعد عقد من الزمن، باع هانك «شركته الصغيرة» إلى شركة (**Samsonite**) الشهيرة، في مقابل ١١٠$ مليون دولار. لم يستفد من هذا الأمر أنا وهو فقط، لكن زميلي السابق، بيتر، المُسوِّق مُحب النُزَه من (**Starwood**)، استفاد من تلك الخبرة لبناء ثقته ليعتمد على نفسه. لديه الآن شركة استشارات مزدهرة في نيويورك. أما بالنسبة لمدير التسويق في (**Reebok**)، فكان شاكرًا لمعلومات قد تساعده في تسويق الحقائب في شركته. ما بدأ برجل واحد ومشكلة واحدة، انتهى بعدة أشخاص وعدة حلول.

السر هو إنَّ القوة والسلطة تأتيان من كونك لا غنى عنك. وأنْ تكون لا غنى عنك يأتي حين تكون لوحة توزيع، توزع وتنقل أكبر كم ممكن من المعلومات، والمعارف، والنوايا الحسنة لأكبر عدد ممكن من الناس في أكثر عدد ممكن من العوالم المختلفة.

إنَّ الأمر أشبه بـ«الكرمة» المهنية. مقدار ما تُقدمه للناس الذين تتعامل معهم يحدد المقدار الذي ستتلقاه في المقابل. بعبارة أخرى، إنْ كنت تريد كسب

الأصدقاء وإنجاز المَهام، عليك أنْ تساعد الآخرين، مساعدتهم في أشياء تحتاج لوقت، وجهد وتفكير.

التواصل الناجح مع الآخرين لا يتوقف أبدًا على الحصول على ما تريده وحسب. فإنَّ الأمر يعتمد على أنْ تحصل على ما تريد وأنْ تحرص على حصول الآخرين على ما يريدونه أولًا. في الكثير من الأحيان، يعني ذلك تدبير لقاءات بين أشخاص ربما لما كانوا ليتقابلوا لولا تدخلك.

أفضل نوع من التواصل يحدث عندما تتمكن من جمع شخصيْن من عالَميْن مختلفيْن تمامًا معًا. فقوة شبكتك تنبع من مدى تنوعها مثلما تنبع من حجمها وجودتها.

معظمنا يعرف أشخاصًا في مجالنا المهني الخاص ودائرتنا الاجتماعية الضيقة. وربما أكثر بقليل. لكني أريد أنْ أحثك على أنْ تحاول التعرف إلى أكبر عدد ممكن من الناس من المجالات المهنية والدوائر الاجتماعية المختلفة. عن طريق التواصل مع المتواصلين الآخرين، وعن طريق الاعتماد على نفسك. القُدرة على الربط بين العوالم المختلفة، أو حتى بين شخصيْن مختلفيْن في المجال نفسه، هي السمة الأهم في المديرين الذين يتلقون راتبًا أكبر وتتم ترقيتهم بشكل أسرع، بحسب دراسة مُهمَّة قام بها «رون بارت»، بروفيسور في كلية إدارة الأعمال بجامعة شيكاغو.

«الأشخاص الذين لديهم معارف في مجموعات مختلفة لديهم أفضلية تنافسية، لأننا نعيش في عالم مليء بالبيروقراطية، والبيروقراطية تخلق الحواجز. المديرون الذين لديهم شبكات علاقات استثمارية يمكنهم نقل المعلومات بشكل أسرع، لديهم مرونة أكبر نسبة للبيروقراطية التقليدية. كما يمكنهم خلق حلول أفضل توافقًا مع احتياجات المنظمات».

دراسات بارت أخذت خطوات كبيرة نحو الإجابة على سؤال دائم الإلحاح: «أيتعلق نجاحك بما تعرفه أم بمَن تعرفه؟ بالنسبة لبارت، الإجابة هي كلاهما. مَن تعرفه يحدد بدقة مدى فاعليتك في تطبيق ما تعرفه. إنجاز المَهام وتسلق جدران شركتك يتطلب دخولك في العَلاقات اللازمة.

لقد كنتُ مدركًا دائمًا لتلك الفكرة. حين كنت في ديلويت، كنتُ حريصًا على التعرف إلى رؤساء التسويق لأكبر منافسينا. حين كنت في (Starwood)؛ أصبحت على دراية سريعًا بأهم المؤثرين في مجالنا. حين أصبحت الرئيس التنفيذي لـ"YaYa"، سعيت لأتعرف إلى رواد الإعلام وصناعة الألعاب. ما لم أكن أعيه هو أنَّ طوال تلك المدة، كنتُ أبني الأساس اللازم لنجاح مؤسستي Ferrazzi Greenlight أيًا كانت الوظيفة. إنْ كنت أريد أنْ أصل بمنتج شركتي إلى مكان مُهم، كان عليَّ أنْ أفتح المجال مع أهم الأشخاص الذين يمكنهم تحقيق ذلك داخل هذا المجال وخارجه. إحدى الطُرق التي حققت بها ذلك هي عن طريق مساعدتهم في التعرف إلى بعضهم، وهو ما كانوا يدركون أيضًا أنه مُهم لعملهم. على سبيل المثال، قد تفاجأت أنَّ رؤساء التسويق لأكبر شركات الاستشارة لم يكونوا يعرفون بعضهم.

ربما تقول لنفسك: «لكني لا أعرف أي رئيس تنفيذي، أو أشخاصًا مُهمّين في مجالي! ولماذا قد يرغبون في معرفتي من الأساس»؟ إنَّ هذه ليست مشكلة. ممارسة التبادل الاجتماعي حين تكون مصادرك المادية والعَلاقات شحيحة في الواقع ليست أزمة كبيرة. الحل هو المعرفة؛ أحد أكثر العُملات قيمة في لعبة التبادل الاجتماعي. المعرفة مجانية، ويمكن إيجادها في الكتب، وفي المقالات، وعلى الإنترنت، وإلى حد كبير في كل مكان، كما أنها ثمينة بالنسبة للجميع.

القُدرة على توزيع المعرفة ضمن نطاق شبكة ما، هي مهارة سهلة نسبيًا في التعلُّم. في الواقع سهلة لدرجة أنه يجب عليك أنْ تبدأ اليوم. في أثناء تصفُّح آلاف المدونات، الصفحات والمنشورات الرقمية، قد تشعر أنَّ سوق المعرفة تم

تغطيته كاملًا بالفعل. لكن هناك طريقة بسيطة لتظهر وسط الزحام، وهي أنْ تنتقي أعمالك بعناية. ينتبهون الناس حين يشعرون أنهم يتلقون معلومات مُصممة ومخصصة لأجلهم، كلما زادت دقة هدفك؛ كان الأمر أفضل. على سبيل المثال، مستشار صغير أعرفه اسمه ماكس، أجرى مقابلات مع أهم الأشخاص في شركته، مُشكّلًا دليلًا شاملًا لمساعدة الموظفين الجُدد على التأقلم. بقليل من المساعدة من أحد المرشدين، وزع ماكس الورقة إلى كل المتدربين الجُدد في الشركة. وقد أصبحت تلك الشركة الآن جزءًا من محتوى التدريب الرسمي. لكن هذا كان أحدًا من الفائدتين فقط، فخلال تلك العملية، ماكس قابل العديد من أهم الأشخاص في الشركة وحصل على إعجابهم.

سنتحدث أكثر لاحقًا عن خلق المحتوى، لكن تقييمات وتلخيصات الكُتب، وجداول الفاعليات، ومقالات الرأي، كلها طُرق سهلة لتغليف ونشر المعرفة. لكن على سبيل المثال، إنْ كنت ستكتب مُلخصَ كتاب، لا تكتب إلى جمهور من «رواد الأعمال» وتُرسلها إلى شركتك كلها. عوضًا عن ذلك، اكتب تحديدًا لفريق المبيعات الذي أنت جزء منه. مع الأخذ في الاعتبار تحديات وتفضيلات مُعينة. سيكون الجمهور أصغر، لكني أؤكد لك أنَّ التأثير سيكون أكبر. وفجأة! أنت الآن سمسار معرفة.

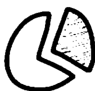
من السهل جعل سمسرة المعرفة عادة دائمة. لنقُل، على سبيل المثال، إنَّ أحدهم ذكر على الغداء أو في الدقائق القليلة قبل الاجتماع، إنه يعانيٰ بشأن التعامل مع ابنه المراهق أو ابنته المراهقة. بمجرد أنْ تسمع هذا، يجب أنْ تسمع: «مشكلة». وكممارس للتبادل الاجتماعي، يجب أنْ تفكر فورًا: «**عليَّ أنْ أجد له حلًا**». وإنْ لم يكُن لديك أي نصيحة شخصية، ستجد الحل عندما تسأل نفسك: «**كيف يمكن لشبكة عَلاقاتي ومعارفي أنْ تُساعد في هذه المشكلة؟ أيُّ أحد من أصدقائي لديه أولاد في سن المراهقة؟**» في الأغلب لن يستغرق الأمر وقتًا طويلًا حتى تجد شخصًا تعرفه، ربما حتى أحد والديك، قد تعامل

مع ابنه/ ابنته المراهقة بشكل بنّاء. اتصل بهم واسألهم إنْ كان لديهم أي نصيحة، أو إنْ كانوا استخدموا أي كُتب أو مقالات لمساعدتهم في تلك العملية. ثم انقل ذلك.

أو لنقُل إنك وكيل عقاري، لكنك تطمح لتكون مُصمم أزياء. أنا لا أعرف الكثير عن الأزياء، لكن كأي موضوع آخر، هناك آخرون يعرفون عنه (أحد هؤلاء الناس كتب كتابًا عن الموضوع بكل تأكيد). ابحث في موقع «أمازون» وحاول إيجاد شيء يبدو مُفيدًا بالنسبة لشخص يحاول أنْ يصبح مُصمم أزياء. ثم أرسِل رابط الكتاب، أو حتى الكتاب نفسه إلى هذا الشخص، أو العب دور الوسيط لترتيب لقاءٍ شخصي مع أحد.

نعم هذا النوع من التواصل يستغرق الكثير من الوقت والتفكير. لكن هذا بالتحديد هو ما يجعله مُقدرًا ومحمودًا. تيسير الوصول لكل هؤلاء الأشخاص، وكل هذه المعلومات. ومن ثَمَّ كل هذه السعادة. هذا ما يُميز في الواقع «سمسار القوة» الحديث.

لأُعيد صياغة ديل كارنيجي: **«يمكنك أنْ تصل إلى مستوى نجاح خلال شهرين فقط عن طريق الاهتمام بنجاح الناس، أكبر من مستوى النجاح الذي ستصل إليه خلال سنتين عن طريق محاولة جعل الآخرين يهتمون لنجاحك».**



قائمة شرف أفضل المتواصلين
فيرنون جوردان

«اجعل نفسك شخصًا لا يمكن تعويضه بالنسبة للآخرين»

فيرنون جوردان، مُنجز الصفقات الاستثنائي، ومستشار الرئيس كلينتون السابق، والمحامي الخارق بواشنطن، هو الآن ضمن عشرة مجالس إدارة مختلفة بما فيهم: (Xerox, Revlon, Dow Jones, and American Express). إنه المدير الإداري لـ«Lazard»، وبنك استثماري دولي. وضمن اللجنة العليا لشركة محاماة كبرى بواشنطن، (Akin Gump). مجلة «Fortune» وضعته في المركز التاسع على قائمة أقوى رؤساء مجلس إدارة من السود.

بحسب صحيفة «Time»، فإنَّ دخله بالملايين من خلال **«عمل قانوني لا يتطلب رفع القضايا أو دخول المحاكم، لأن ساعات عمله المدفوعة غالبًا ما تُحجَز في مطاعم فارهة، على الهاتف... قائمًا بتقديم ذكي بين شخصين مُهمين هنا، ومحفزًا موقفًا قانونيًا مُعينًا هناك، ومحاولًا التوسط لحل مشكلة خَطرة قبل أنْ تتحول إلى قضية». إنه لا يقوم بالحديث المناسب فقط، بل يُنَجز أفضل الأشياء أيضًا.**

إنَّ الأمر صعب كفاية، في هذه الحياة، أنْ تحتفظ بوظيفة واحدة في مؤسسة ضخمة قوية. لكن جوردان جعل نفسه قيّمًا وأساسيًّا بالنسبة للعديد من الشركات لدرجة أنه يعمل بعدة مؤسسات في الوقت ذاته. ولا واحدة منهم تمانع تعدديته الوظيفية.

خلال مسيرته، أصبح جوردان أحد أكثر الأفراد تواصلًا في واشنطن، الرجل بدا كأنَّ لديه أصدقاء ومعارف في كل ركن وشارع. وصل بين «لو جيرستنير» وشركة «IBM». ونصح «كولين بويل» بأنْ تستبدل وارين كريستوفر كوزير الخارجية. وساعد «چيمس ولفينسون» ليصبح رئيس البنك الدولي. كيف قام بذلك؟

جوردان استخدم نظام التبادل الاجتماعي ليجعل نفسه لا يُعوَّض، إنه -بكل معاني الكلمة- سمسار قوة حديث. لكنه لم يكُن دائمًا مركز كل ما يحدث في واشنطن. بل إنه لم يكُن من سكان واشنطن حتى وظفته شركة (Akin Gump) في سنة ١٩٨٢. بحلول هذا الوقت، كان قد حقق إنجازات كافية في حياته المهنية -بعد أنْ بنى شبكة عَلاقات وتقديم الخدمات على مدار عقود- ليعلم أنه سيكون رجلًا ذا تأثير محوري في مدينته الجديدة. كانت الشركة تعلم ذلك أيضًا. وهذا أحد الأسباب لاختيارهم له منذ البداية: «**كنت أعلم أنه سيتأقلم مع المجتمع القانوني في واشنطن وسيصبح شخصًا ذا نفوذ فيه**». قال روبرت ستراوس، أحد الشركاء المؤسسين. «**هذه مدينة مبنية على استخدام النفوذ والعَلاقات، وفيرنون هو شخص ممتاز لهذا النظام**».

جوردان أصبح شخصية مشهورة في كل بيت أمريكي في التسعينيات، بسبب عَلاقته مع بيل كلينتون. لكن حتى قبل ذلك بوقت طويل، جوردان كان مشهورًا في مجتمع السود.

في الستينيات، كان جوردان محاميًّا نشطًا في الحقوق المدنية في ولاية أتلانتا. لاحقًا، أصبح أمينًا ميدانيًّا لمنظمة (NAACP)، التي تناهض التفرقة العنصرية في التعليم والسياسة. في سنة ١٩٦٤، ترك جوردان (NAACP)، ليصبح رئيس مجلس توعية المصوتين. كان دوره أنْ يجد متطوعين يمكنهم تنظيم دعوات التصويت، وأنْ يجمع الأموال للمشروع. لجمع الأموال اضطر جوردان إلى أنْ يسافر إلى العديد من ولايات الغرب الأمريكي، محاولًا إقناع

المؤسسات الفنية أنْ تتبرع ببعض المال للمشروع. هذا المنصب هو ما جعل جوردان يكتسب الكثير من الاحترام، بسبب أنه يعمل على قضية شريفة داخل المجال. بدأ صيته ينتشر حين أنشأ عَلاقات وطيدة مع رؤساء المؤسسات المختلفة ومُشرفي المشروع في واشنطن.

جوردان أدخل نفسه إلى قائمة (Fortune 500) لأول مرة، حين دُعيَ في سنة ١٩٦٦، من قِبَل الرئيس «جونسون» إلى مؤتمر بالبيت الأبيض عن الحقوق المدنية، ذلك المؤتمر الذي حضره مئات من رؤساء الشركات. بالنسبة لبقية الستينيات والسبعينيات، سافر كأحد الأعضاء الفعالين في كلا المجتمعيْن الحقوقي والمهني. ومدى تعبه وعَلاقاته في مجال واحد منهما جعله أكثر أهمية بالنسبة للمجال الآخر. الخدمات التي تُقدم والأصدقاء الذين يُكتسبون في مجال ما، يمكن الاستفادة منهم للقيام بخدمات وصداقات في المجال الآخر.

وظائف جوردان الدائمة مكّنته من تثبيت قدمه في كلا العالميْن. في سنة ١٩٧٠، أصبح المدير التنفيذي لمؤسسة **United Negro College Fund**. في سنة ١٩٧٢، أصبح رئيس مؤسسة **National Urban League**، مؤسسة اجتماعية ربحية تدعم الحقوق المدنية، وقد شغل ذلك المنصب لمدة عشر سنوات. وجوده في العالميْن مكّنه من توسعة دائرة عَلاقاته بشكل رهيب، لدرجة أنه عندما وُظِّفَ في سنة ١٩٨٢ من شركة (Akin Group)، دفعت الشركة مبلغًا طائلًا مقابل خدماته. «فيرنون لم يكُن رخيصًا» قال ستراوس. «لكنني أخبرته: **سندعمك لعدة سنوات حتى تستقر في المكان والوظيفة، ثم ستدعمنا أنت لمدة طويلة بعد ذلك».**

حياة جوردان المهنية هي مثال رائع عن خلق الفُرص التي تظهر نتيجة جمع أشخاص مختلفين من عوالم مختلفة، ليقوموا بعمل مشاريع مفيدة. عندما أصبح جوردان شخصية عامة في أثناء فضيحة كلينتون - لوينسكي، انتُقد ادعائه بأنه كان من الطبيعي أنْ يساعد شخصًا غريبًا تمامًا مثل «مونيكا

لوينسكي» في أنْ تجد وظيفة. لكن شبكته أنقذته مرة أخرى، فقد قال المُدعي العام «ليسلي ثورنتون» في لقاء بصحيفة (Wall Street Journal): إنَّ جوردان كان دائمًا يحاول مساعدة العديد من الناس، بينهم مونيكا وآخرين. لقد صرح هذا اللقاء بما كان هو معروف في الأصل للعديد من الأشخاص في المجال المهني: إنَّ جوردان كان يوفر الفرص للعديد من الناس بمختلف ألوانهم ومجالاتهم، على مدار عقود.



الفصل العشرون
دق الأجراس – طوال الوقت

إنّ كان ٨٠٪ من النجاح يكمُن في الحضور فقط، كما قال «وودي آلن» ذات مرة، إذ إنَّ ٨٠٪ من البناء والمحافظة على العَلاقات يعتمد على البقاء على الاتصال فقط.

أُسمِّي هذا الفعل «دق الأجراس». إنه يمثل تحية سريعة، غير رسمية. ويمكن القيام بها بعدة طُرق خلاقة. بمجرد تطويرك لأسلوبك الخاص، ستجد أنَّ البقاء على اتصال مع عدد من الأشخاص لم تكُن تحلم به، أصبح أيسر مما كنت تتخيل.

نعم، الأمر يتطلب بذل مجهود. هذا هو الجزء الصعب. عليك أنّ تظل تدق الأجراس وتدق الأجراس وتدق الأجراس دون توقف. عليك تغذية نار شبكة عَلاقاتك وإلا ستخمد أو تموت.

كم مرة سألت نفسك، «**هذا الوجه، يبدو أنني رأيته من قبل**». أو «**أنا أعرفها، لكني لا أستطيع تذكر اسمها...**»، إننا نمر جميعًا بهذه المواقف بحسب علمي. كل مرة أسمع فيها تلك العبارات، أشعر بأنَّ هناك شبكة أو مجتمعًا يضمر ويذبل.

هذه الأيام نحن مغمورون بكمية هائلة من المعلومات لدرجة أنَّ عقلنا يمكنه فقط الحفاظ على البيانات الأحدث. ماذا يتطلب تخطي ازدحام المعلومات؟ أنّ تصبح في مُقدمة المجال الذهني ومركزه لشخص ما يعتمد على مبدأ واحد لا غنى عنه: التكرار.

- الأشخاص الذين تتواصل معهم لتخلق عَلاقة جديدة، يجب أنْ يسمعوا وأنْ يروا اسمك عن طريق -على الأقل- ثلاث وسائل مختلفة، على سبيل المثال، عن طريق البريد الإلكتروني، أو الاتصال الهاتفي، أو مقابلة وجهًا لوجه، قبل أنْ يكون هناك تعارف جاد.

- حالمًا يتم التعرف إليك مُبكرًا، عليك أنْ تُغذي العَلاقة النامية عن طريق مكالمة أو رسالة إلكترونية على الأقل مرة في الشهر.

- إنْ أردت تحويل معرفة ما، إلى صداقة، تحتاج -على الأقل- لقاءيْن وجهًا لوجه خارج مكان العمل.

- الحفاظ على عَلاقة فرعية يحتاج -على الأقل- دقة أو دقتي جرسٍ في السنة.

- دقات الجرس على مواقع التواصل الاجتماعي (البوستات، وإعادة التغريد، والتعليقات، إلخ) هي رائعة للحفاظ على العَلاقات الجارية، خاصةً مع من هم على حواف شبكتك، لكنها تستبدل اللقاءات الشخصية مع الأشخاص ذوي الأولوية العليا في شبكتك، أولئك المرتبطون بأهدافك الحالية.

استخدام هذه القواعد العامة ستمنحك فكرة عن متطلبات الحفاظ على شبكتك حيوية. شخصيًا، أقوم بعشرات الاتصالات كل يوم. معظمهم مجرد تحيات سريعة أتركها في البريد الصوتي للأصدقاء. أرسل أيضًا الرسائل بشكل مستمر. باستخدام هاتفي والتابلت الخاص بي، يمكنني القيام بمعظم عمليات دق الأجراس خاصتي، على متن القطارات، والطائرات والسيارات. أنا أتذكر -أو على الأقل أجهزتي تتذكر- المناسبات الشخصية مثل أعياد الميلاد، والمناسبات الموسمية، وأنا أهتم بشكل خاص أنْ أتواصل مع الناس خلال تلك الأوقات.

حين يتعلق الأمر بالحفاظ على العَلاقات، عليك أنْ تكون فعَّالًا في أفضل حال ٢٤/ ٧، ٣٦٥ يومًا في السنة. لا شك أنه عليك بذل مجهود كبير في هذا النظام. لكن هذه هي طريقتي الخاصة. وستكتشف أنت طريقتك الخاصة. المبدأ الحاكم هنا هو التكرار، أوجد طريقة لتحرص على أنْ تتواصل مع الناس بشكل دائم دون أنْ تُجهِد جدولك وطاقتك.

إحدى الطُرق التي وجدتها مفيدة في تيسير الحفاظ على شبكتي من الأصدقاء، والمعارف والزملاء، هي خلق نظام تقييم يتوافق مع معدل التواصل. أولًا، أقسم شبكتي إلى خمس فئات عامة: في فئة «العَلاقات الشخصية» أضع أصدقائي المقربين وأقربائي الاجتماعيين. لأني عادةً أكون في تواصل دائم مع هؤلاء بشكل طبيعي، لا أُضعهم على قائمة التواصل. العَلاقة وطيدة، وعندما نتحدث، يكون الأمر كأننا كنا على اتصال كل يوم. «العملاء» و«العملاء المحتملون» فئتان لا يحتاجان لشرح. «شركاء العمل المُهمين» هي فئة مخصصة للأشخاص الذين أعمل معهم مِهنيًا حاليًا بشكلٍ فعَّال. إما أنْ أعمل على مشاريع معهم حاليًا، وإما آمل بذلك في المستقبل لأنهم ضمن خطة «تفعيل العَلاقات» الخاصة بي، هذه هي الفئة الخاصة بالمُهمات. في فئة «المعارف التي أطمح لها»، أضعُ الناس الذين أود أنْ أتعرف إليهم، أو أقابلهم بشكل موجز (وقد يتضمن هذا التعرف أي أحد بداية من مدير مديرك وحتى أحد المشاهير المفيدين) وأود أنْ أُنشئ معهم عَلاقة أفضل.

بعد قراءة فصل «حفظ الأسماء»، أنت في الأغلب بدأت بالفعل في تقسيم وتنظيم شبكتك بشكل يناسبك، لا توجد طريقة وحيدة هنا. ضع التقسيمة التي تناسبك وتتوافق مع أهدافك. هذه عادة حميدة تستحق التكرار. كل الأشخاص الناجحين هم مُخططون. يفكرون على الورق. كما يقولون: «الفشل في التخطيط هو التخطيط للفشل». والخطة هي مجرد قائمة من الأسماء والناشطات.

الخطوة التالية أنْ تطبع القائمة الكاملة التي تحتوي كل الأشخاص بشبكتك، كل منهم في الفئة المُعينة التي حددتها. طباعة القائمة قد يبدو أمرًا عفا عليه الزمن، لكني أجد أنَّ الأمر أكثر فائدة حتى اليوم، خاصةً في ظل فيضان المعلومات الرقمي. وجود شيء فِعلي بين يديك يدعو للتركيز. لكن يمكنك أيضًا أنْ تستخدم أي تطبيق تجده مناسبًا لك.

السؤال الآن هو، كم مرة تتواصل مع شخص مُعين على القائمة؟ أنا أستخدم نظامًا بسيطًا، لكن لا يوجد مانع من أنْ تُحسن هذا النظام. أقوم بالنزول في قائمتي وأضع الأرقام ١، ٢، ٣ بجانب كل اسم.

علامة «١» تعني التواصل على الأقل مرة في الشهر. هذا يعني أنني أتواصل بشكل فعَّال مع هذا الشخص، سواء كان صديقًا أو زميلًا مهنيًّا جديدًا. بالنسبة للعَلاقات، «١» تعني أنَّ عليَّ تقوية العَلاقة بثلاث طُرق مختلفة من الاتصال. كل مرة أتواصل فيها مع هذا الشخص، أدُون ملحوظة صغيرة جدًا بجانب اسمه، ملحوظة تتضمن تاريخ وكيفية آخر تواصل. إنْ أرسلت رسالة في الشهر الماضي لعميل مُحتمل مُقيم بـ«١»: هذا الشهر أقوم بالاتصال الهاتفي. علاوة على ذلك، أضيف الأشخاص المقيمين بـ«١» إلى قائمة المفضلين الخاصة على هاتفي. هذا يمكنني من التواصل بشكل سريع. إنْ كان لدي عدة دقائق شاغرة في سيارة أجرة؛ أتصفح في قائمة المفضلين، وأقوم بعدة اتصالات أو أرسل رسائل نصية لأبقى على اتصال مع الأشخاص الذين لم أتواصل معهم مؤخرًا.

تقييم رقم «٢» يعني «القاعدة». وهم معارف غير رسميين أو أشخاص أعرفهم معرفة جيدة بالفعل. يحصلون على مكالمة أو رسالة كل ربع سنة، كما أتابع نشاطهم على مواقع التواصل الاجتماعي لأكون على دراية بآخر الأخبار وأجد فُرصة لمساعدتهم. أحاول أنْ أضم هؤلاء الناس إلى رسائلي الجماعية

بين الحين والآخر. ومثل كل من في شبكتي، هم يحصلون أيضًا على كارت مُعايدة أو اتصال مُعايدة.

الأشخاص بالرقم «٣» هم أشخاص لا أعرفهم جيدًا، كما أنني لا أقدر، بسبب الوقت والظروف، أنْ أكرِّس لهم أي مقدار مؤثر من الطاقة لدق الأجراس. هؤلاء يكونون مجرد معارف، أشخاص قابلتهم على عجالة لكني وجدت بياناتهم. آمل أنْ أتواصل مع هذه المجموعة، بطريقة مباشرة، على الأقل مرة في السنة. الشيء المفاجئ بالنسبة لتلك الفئة هي، لأنك لا تعرف هذا الشخص جيدًا، عندما تتواصل معه عن طريق بطاقة مُعايدة أو رسالة إلكترونية، رد الفعل يكون رائعًا.

معظم الناس يكونون مستمتعين، ويحتد فضولهم عندما يرسِل إليهم شخص لا يعرفونه جيدًا ملحوظة أو تعليق، مهما كان قصيرًا.

الخطوة الثالثة هي تفرقة شبكتك إلى قوائم مُقسمة. فمع مرور الوقت، ستصبح قائمتك الأساسية كبيرة لدرجة يصعب العمل بها مباشرة. حينها ستوفر قوائمك وقتك وتبقي جهودك مُركزة. تلك القوائم قد تُقسَم بعدة طُرق، بتقييمك الرقمي (١، ٢، ٣)، وبالمكان الجغرافي، وبالمجال المهني، إلخ. إنَّ الأمر مرن تمامًا. إنْ كنت سأسافر إلى نيويورك، على سبيل المثال، أطبع «قائمة نيويورك» وأقوم ببعض الاتصالات من فئة «١» الخاصة بي حين أصل إلى المطار. «مرحبًا يا چان. لقد وصلت للتو إلى نيويورك وفكرت بك. قد لا يكون هناك وقت لأقابلك في هذه الرحلة لكني أردت فقط أنْ ألقي التحية». قائمة «نيويورك» تلك تكون شديدة الفائدة أيضًا قبل السفر بأسبوع، في أثناء محاولة ملء تلك الفراغات التي تظهر في الجدول.

لسنوات طويلة استخدمتُ المساعدين الشخصيين لأجعل هذه العملية أيسر، لكن التكنولوجيا بدأت في التطور أخيرًا. خاصية المعارف في موقع «LinkedIn» على سبيل المثال، تُمكنك من فلترة وترتيب الأشخاص بحسب عدة

فئات، ثم هناك خيار إرسال رسائل، أو القيام بالاتصال مباشرة من خلال تطبيق الهاتف.

أين أجد الوقت؟ مُجددًا، ستجد الوقت في كل مكان. أدق الأجراس في سيارة الأجرة أو في سيارتي. أدق الأجراس في الحمام (رسائل كتابية فقط). عندما أصاب بالملل في المؤتمرات، أدق الأجراس عن طريق البريد الإلكتروني. لقد طورت عادة للحفاظ على كل رسالة أرسلها وكل رسالة تصلني. أضع كل رسالة حين تصلني في إحدى فئاتي ويسجل تطبيق بريدي إذا كنت قد رددْتُ على الرسالة أم لا. ثم أفتح تلك الملفات وأرد، أدق الأجراس عن طريق تلك العملية. أحرص دائمًا على مراجعة قائمتي الأساسية مع نهاية كل أسبوع وأطابقها مع النشاطات والخطط التي أنوي القيام بها في الأسبوع المقبل. بهذه الطريقة، أبقي قائمتي مُستحدثة ويمكنني أنْ أستخدمها طوال الأسبوع.

شيء آخر يوفر الوقت هو أنْ تولي اهتمام خاص لمواعيد الاتصالات الهاتفية. فهناك أوقاتٌ محددة أتصل فيها، لكي لا يتم الرد عليَّ. أحيانًا لا تملك الوقت لمحادثة عميقة، تريد فقط أنْ تُلقي التحية. أحاول أنْ أحتفظ بمذكرات ذهنية بشأن العادات الهاتفية للأشخاص، وإنْ أردت أنْ أترك رسالة فقط، أتصل في الوقت الذي أعلم أنهم لن يكونوا متاحين فيه. الاتصال بمكتبهم في وقت مبكر جدًا أو متأخر جدًا عادةً ما يحقق المهمة.

الشيء المُهم هو أنْ تبني مبدأ دق الأجراس في داخل صميم عملك. بعض المؤسسات تجعل دق الأجراس جزءًا أساسيًا من عمليتهم الهيكلية. لقد أُخْبِرت أنَّ مؤسسة الاستشارة (McKinsey and Company) لديها بالفعل قاعدة عامة تقول بأنَّ بعد مئة يوم من تولي شخص ما منصب رئيس تنفيذي في شركة مُعينة، تخصص شركة McKinsey أحد مستشاريها ليتصل بهذا الرئيس التنفيذي ويرى كيف يمكن مساعدته. بحسب حسابات شركة (McKinsey)

فإنَّ مئة يوم هي مدة كافية بالتحديد للرئيس التنفيذي الجديد أو الجديدة ليكتشفوا ما هي المشكلات والتحديات، لكنها ليست مدة كافية لتمكنهم من الوصول إلى الحلول.

دق الأجراس الأوتوماتيكي من خلال مواقع التواصل الاجتماعي

متأكد أنَّ من الواضح دون أي شك أنني لم أكُن أملك مواقع التواصل الاجتماعي كأداة عندما طورت طقوس دق الأجراس الخاصة بي. بشكل ما كان هذا شيئًا إيجابيًا؛ لأنَّ هذا دفعني لأسلوب تواصل استباقي وعالي الخصوصية. قدَّم لي موقع (Plaxo) أول نُدْفَة من الفرح بشأن دق الأجراس الأوتوماتيكي. فقد عدلتُ بياناتي على الموقع الذي يُعتبر دفتر عناويني الرقمي. بعد عدة أيام، تلقيت رسالة من معرفة سابقة فقدت الاتصال معها. رسالة تقول: «لقد تحدثنا منذ سنة، لكننا لم نصل لشيء. ربما يكون الآن وقت أفضل للتحدث». هذه الرسالة تحولت إلى صفقة قدرها مليوني دولار.

أداة تنظيم العناوين تلك مكَّنتني من تحقيق تلك الصفقة ببساطة بسبب أنَّ هذا الموقع الذي يدق الأجراس بشكل مُوسع أبقاني على القائمة الذهنية لشخص ما. مع أدوات مواقع التواصل الاجتماعي اليوم، يمكنك أنْ تدق الأجراس بطرق أكثر فاعلية بكثير، والحصول على نتائج أكثر كرمًا بكثير. من خلال «لينكد-إن»، أو «فيسبوك»، أو «تويتر»، أو «إنستجرام»، ومن المؤكد أنَّ هناك العديد من المنصات الأخرى في المستقبل، يقول لك الناس دومًا المُهم والمثير للاهتمام بالنسبة لهم، مما يسمح لك بالمراقبة واغتنام الفرصة المناسبة لتقديم المساعدة والدعم وقتما تقدر.

تُعتبر تحدياتك في هذا العصر الجديد مُضاعفة. أولًا، عليك أنْ تعمل بجهد أكبر من الماضي لكي لا تتحول لمُرسل رسائل طفيلية (Spammer). تعريفي لـ «سبام» هو إرسال رسائل ليست ذات أهمية، أو في وقت غير مناسب،

وليست مفيدة ولا مسلية لمن يستقبلها. كل رسالة تُرسلها يجب أنْ تمر بنقطة تفتيش ذاتي: كيف ستبدو هذه الرسالة وهي في بريد شخص ما أو على قائمة التعليقات الجديدة؟

أما التحدي الثاني، هو إدارة تدفق الرسائل التي تصل إليك، بحيث تصلك المعلومات المناسبة من الأشخاص المناسبين لتتمكن من الرد بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب.

كلا التحديّين يتم معالجتهما عن طريق «التكنولوجيا» نفسها التي كانت متوفرة بالفعل حين بدأت دق الأجراس والقوائم! جدد قوائمك بدقة وبشكل مستمر لتظل دائمًا مُركزًا على الأشخاص الأكثر أهمية بالنسبة لك، لتتمكن من فلترة كل الرسائل المُرسلة والمتلقية. عليك أنْ تتابع كل شيء ينشره أعضاء قائمة الرقم «١» يوميًا، وأعضاء قائمة رقم «٢» قد تحتاج لتتفقد أخبارهم مرة في الأسبوع أو الشهر. والرقم «٣» مرة في الشهر أو كل ربع سنة. ابْنِ تلك «الجولات» داخل روتين عملك.

أجراسك الأكثر أهمية هي تلك الشخصية

بفضل مواقع التواصل الاجتماعي، أصبح لدينا الآن هوامش أكبر في شبكات عَلاقاتنا. هؤلاء الناس يتم تصنيفهم بشكل صائب كـ «متابعين» بدلًا من «أصدقاء». إنهم يشكلون بُعدًا جديدًا ومُهمًا في شبكتك. سأتحدث أكثر عن قيمة تلك الهوامش وكيفية الاستفادة منها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

أنْ تنقل أحدهم من مرتبة «متابع» إلى صديق، صديق يتخطى التعريف الإلكتروني (نحن فقط متصلون على فيسبوك)؛ يتطلب الكثير من دق الأجراس وجهًا لوجه. احرص باستمرار على تعظيم الفائدة والحميمية لأقصى حد.

الخاص بي. عندما قابلت في ذلك اليوم، وحصلت على بيانات الاتصال الخاصة به، سألته عن تاريخ ميلاده، كما أفعل مع الجميع. حتى اليوم ما زلت أتواصل في أعياد الميلاد مع العديد من الأشخاص الذين لا يستخدمون فيسبوك، أو على الأقل الذين لا يستخدمونه في العَلاقات المِهنية. سؤال الشخص عن تاريخ ميلاده ليس تطفُّلًا، ومعظم الناس ينسون الأمر تمامًا بعد تلك اللحظة.

كان كينت مرمونيًّا. وُلِد في مدينة **Salt Lake**، «يوتاه»، وكان لديه أكثر من عشرة أشقَّاء. بوجود هذه العائلة الكبيرة، ستظن أنَّ هاتف الرجل لن يتوقف عن الدق يوم عيد ميلاده.

كنت لم أتحدث معه منذ سنة. لقد كان يومًا شاقًا بالنسبة لي ولم أرَ التذكرة سوى عند الساعة الثالثة من ذاك اليوم. عادةً، أحب أنْ أقوم بالمُعايدات في الصباح الباكر. بهذه الطريقة يتم تحويلي للبريد الصوتي لذلك الشخص، وحين يحضرون للعمل ذلك الصباح يتم استقبالهم بتحيتي «عيد ميلاد سعيد». لا يمكنني إخباركم بعدد سائقي الأجرة في نيويورك الذين يظنون أنني مخبول تمامًا.

حين استقبل كينت هاتفه فعلًا، قمت بإنشاد «عيد ميلاد سعيد» له بنفسي. لا تحيات ومُقدمات، قمت بالإنشاد فورًا. عادةً، أحصل على الضحك وكلمة شُكر. هذه المرة، بعد أنْ انتهيت، كان الصوت صامتًا. «كينت، هل تسمعني؟ إنَّ اليوم عيد ميلادك أليس كذلك»؟ لم أسمع أي شيء، ولا حتى كلمة واحدة. حتى ظننتُ أنني جعلت من نفسي أحمق واتصلت في يوم خاطئ أو ما شابه.

- «كينت»؟

أجاب أخيرًا بصوت منخفض «نعم». كان صوته مختنقًا، يبدو أنه يكبح دموعه.

- «هل أنت بخير»؟

- «هل تذكرت عيد ميلادي»؟

دائمًا ما يُذهَل الناس بشأن هذا.

«هل تعلم يا كيث، هذه السنة، لم يتذكر أحد عيد ميلادي، لا إخوتي وأخواتي، ولا أي أحد من عائلتي، ولا أي أحد في المطلق. لم يتذكر أحد. شكرًا جدًا لك». قال كينت.

لم ينسَ ذلك الموقف قط. تلك الأشياء لا ينساها الناس أبدًا.



الفصل الواحد والعشرون

اعثر على الأشخاص المحوريين، وعَزِّزهم

عندما كنتُ طالبًا مُفلسًا أحاول شق طريقي في كلية إدارة الأعمال، لم تكُن شقتي من الطراز الرفيع. بسيطة؟ نعم. غير مُرتبة؟ بالتأكيد. لكن هذا لم يمنعني قط من استضافة حفلات عشاء مُمتعة بشكل مذهل؛ حيث استمتعت بصحبة أصدقاء قريبين، وبعض الغرباء.

كانت تلك الأيام التي عرفتُ فيها مدى قوة استضافة الحفلات وتأثيرها في خلق الذكريات وتقوية العَلاقات. اليوم يمكنني القول بثقة إنَّ أقوى روابطي أُنشِئَت على مائدات العشاء تلك. التأثير المُوحد لمشاركة الخبز والشراب يمكنه جمع الناس معًا.

في تلك السنوات المبكرة، شقتي ذات الـ٤٠ مترًا مربعًا والغرفة الواحدة، التي تطل على ملعب كرة قدم، مع طاولة طعام بالكاد تكفي شخصيْن بالغيْن، كنتُ أتمكن من أنْ أجمع فيها اثنيْن، أربعة، ستة أو حتى خمسة عشر ضيفًا. مزيج الضيوف كان دائمًا من أساتذة الجامعة، والطلاب، وبعض المحليين من بوسطن، وأحيانًا شخص غريب قابلته في صف مُشتريات البقالة. لم أُفكِّر يومًا مرتين بشأن الصعوبات الطفيفة التي كانت تُصاحب فاعلياتي في تلك الأيام البسيطة. مثل، أجعل ضيوفي يأكلون والأطباق على حجورهم.

نظرًا لمدى المتعة والأوقات الرائعة التي يمكن للحفلات أنْ تُقدمها، يبدو أنَّ ثقافة الوجبات السريعة الخاصة بنا قد محت عاداتنا المبنية على مدار

قرون بشأن القُدرة الخارقة لمشاركة الطعام في البيت على جمع الناس. يظن بعض الناس أنَّ الأمر صعب للغاية أو يستهلك الكثير من الوقت. الصورة الذهنية الوحيدة التي يملكونها عن حفلات العشاء هي تلك الحفلات شديدة الترف والتألق التي كانت تقوم بها «مارثا ستيوارت»، التي هي أحد أصدقائي الجيدين. ربما برامج الطبخ التي تُقدمها النساء هي أحد الأسباب، لماذا نسيَ الرجال بالتحديد، فوائد استضافة حفل عشاء بسيط. فهُم يرون أنَّ الأمر خاص بالنساء. لكن صدقوني، يا شباب، يمكنكم تقديم وجبة رائعة في منزلكم، وتحتفظون بخشونتكم. وإنْ كُنتم عُزابًا، سيصنع ذلك الأمر العجائب لحياتكم العاطفية.

تقريبًا مرة كل شهر تلتقي مجموعة مختلفة من الناس في بيتي بلوس أنجلوس، أو جناح فندقي في نيويورك، أو في بيت صديق ما في سان فرانسيسكو، ونستمتع بالوقت، والتحدث بشأن الأعمال، ونتعرف إلى أشخاص جُدد. لكني تعلمت فن إقامة تلك الفاعليات سابقًا عندما كنتُ في شقتي الصغيرة.

قبل أنْ أحترف فن إقامة الحفلات، كان عليَّ أنْ أطور إستراتيجية دقيقة لأجذب مزيجًا مناسبًا من الأشخاص الذين بإمكانهم توسعة آفاقي الاجتماعية وأحصل على صيتٍ يجعل الناس يريدون القدوم مرة أخرى.

أنت، وأنا، وكل شخص منا، لدينا مجموعة من الأصدقاء المُقربين. لكن إنْ كنت تقوم بحفلات العشاء فقط مع الأشخاص أنفسهم، لن تنمو أبدًا دائرة عَلاقاتك. في الوقت ذاته، نواجه عقبة صغيرة. دعوة الغرباء بشكل عشوائي، خاصةً الغرباء الذين يمتلكون مستوى هيبة وخبرة أعلى من مجموعة أقرانك، نادرًا ما يكون فعَّالًا. فهؤلاء الناس يرغبون في الخروج مع مجموعة تُشابههم في الخلفية، والخبرة، والمستوى الاجتماعي.

أولياء الأمر غالبًا ما يبقون بعيدًا عن حفلات أطفالهم، إلا إذا كانوا يتوقعون وجود أولياء أمور آخرين من الحضور. في الجامعة، عادةً ما يتجنب

كبار السن (Juniors and Seniors) الحفلات التي يرتادها الطلاب الجُدد (Freshmen). في عالم البالغين، يظل الأمر نفسه قائمًا. اذهب إلى أي كافتيريا في أي شركة كبرى في أي مكان. ستجد في العموم كل قسم من أقسام الشركة -بداية من أصغر الموظفين وحتى مجلس الإدارة- يجتمعون بطريقتهم الخاصة لتناول الغداء.

لتخطي عقلية القطيع تلك، ولأجذب أُناسًا إلى حفلات عشائي لم يكُن من المتوقع حضورهم، ابتكرتُ فكرة مفيدة صغيرة أسمِّيها «الشخص المحوري».

كل شخص ضمن نطاق مُعين من الأقران لديه جسر يوصل إلى شخص ما خارج مجموعته أو مجموعتها من الأصدقاء. فكلنا نحتاج، بدرجة ما، أنْ نبني عَلاقات مع أشخاص أكبر منا سنًا، حكمة أو خبرة. قد يكونون مُرشدينا، أو أولياء أمورنا، أو أصدقاءنا، أو مُعلمينا، أو كهنتنا، أو مديرينا.

أُسمِّيهم «أشخاصًا محوريين». فقيمتهم تكمُن في كونهم مختلفين ببساطة عن جوهر مجموعة الأصدقاء التقليدية للشخص. هم يعرفون أشخاصًا مختلفين، مروا بتجارب مختلفة، ومن ثَمَّ لديهم الكثير ليُعلِّموه.

تميُّز ودعوة شخص محوري إلى حفل عشائك ليس أمرًا صعبًا. ربما هناك شخص تعرفه لديه اتصال مباشر مع شخص مماثل وقريب منه كفاية لجعل الدعوة تُستقبَل بشكل جيد. ستكتشف مَن هم هؤلاء الناس عندما تُغير الاهتمام لقصص أصدقائك وتلاحظ الاسم أو الاسميْن اللذين يتكرران بشكل مستمر. فهذه أسماء الأشخاص الذين تركوا تأثيرًا إيجابيًّا على حياة أصدقائك. وهذا يُثبت أيضًا أنَّ بإمكانهم ترك التأثير نفسه على حياتك أنت.

حين تتمكن من تحديد شخص محوري خارج نطاق دائرتك الاجتماعية وتنجح في دعوته إلى حفل عشائك، حينها ستحصل على إضافة صغيرة يمكنها أنْ تطرح ثمارًا رائعة. النجاح في استضافة شخص محوري لا يتعلق بترفيه

مُرتادي حفلاتك الاعتياديين. فهُم سيأتون مَهما كان الوضع. لكن الشخص المحوري يمكنك من الوصول إلى خارج حدود دائرتك في الدعوات اللاحقة كما يمكنك من جذب أشخاص لم يكونوا ليأتوا لولا ذلك. لتشبيه الأمر بمثال الكافيتريا، الآن بعد أنّ تمكنت من تناول الغداء على مائدة الرئيس التنفيذي، سيقفز الرؤساء والمديرون الآخرون لنيل أقرب فُرصة تُمكنهم من تناول الغداء على تلك الطاولة أيضًا.

في الحقيقة، يمكن لأي أحد أنّ يُضيف بعض الحماسة لحفل عشائك. الصحفيون، كما اكتشفت، يُمثلون المدعوين المحوريين الممتازين. كما لا يتقاضون مالًا وفيرًا (مما يجعلهم يحبون الوجبات المجانية)، مهنتهم بها قدر كبير من الإثارة، فهُم دائمًا يبحثون عن مادة جيدة للكتابة فيرون الحفلات المماثلة كفرصة لتلقّي الأفكار الجديدة، كما أنهم غالبًا ما يكونون مُحاورين جيدين. والعديد من الأشخاص يستمتعون بفرصة سماع أفكارهم من قِبَل شخص قد يمنحهم بعض الاهتمام الإعلامي. الفنانون والممثلون، سواء كانوا مشهورين أم لا، يقعون في الفئة نفسها. أما في تلك المرات التي لا تستطيع فيها أنّ تصطاد سمكة بالحجم الذي تريده، يمكنك محاولة جذب شخص قريب من مركز الأهمية: مستشار سياسي لشخصية سياسية مثيرة، أو مدير عمليات بشركة مُهمة يعمل تحت رئيس تنفيذي مُثير للاهتمام، إلخ. في تلك الحالات، يتعلق الأمر بالارتباط بالشهرة.

حالما تنجح في كسب قبول شخص محوري، إيجاد الخليط المناسب من الناس يصبح ضروريًّا. بالنسبة لي، يجب أنّ تحتوي قائمة المدعوين على أشخاص أود العمل معهم اليوم، وأشخاص أود العمل معهم في المستقبل، بالإضافة إلى أولئك الذين أسمِّيهم «جذّابين» -الذين يتمتعون بطاقة عالية، ويكونون مُثيرين للاهتمام، ومُستعدين للتحدث بشفافية- بالطبع. شخص أو شخصان من المشاهير المحليين لن يضروا على الإطلاق. ولا داعيَ لذكر أنه يجب عليك أنّ تتأكد من وجود أصدقائك وعائلتك أيضًا.

الصحفية السياسية «أريانا هافنجتون» هي أحد ضيوف عشائي المفضلين. إنها لطيفة، وممتعة، ودائمًا معبرة صراحةً. كيف نجحت في اكتسابها؟ تم تقديمها إليَّ من خلال صديقتي "Elana Weiss"، التي كانت تعرف أحدَ أعضاء مكتبها، فأرسلتُ إليها رسالة إلكترونية. قلت لها إنني أحد أكبر معجبيها وإنني أستضيف حفلات عشاء غاية في المُتعة في لوس أنجلوس، وإنها ستجعل هذه الحفلات أفضل دون أي شك. في البداية أتت فقط من أجل الطعام والشراب، ثم استمتعت بوقتها، فأصبحت دائمة الحضور واكتسبت صديقة عزيزة.

بينما قد تُشكِّل هذه الحفلات فُرصًا رائعة لإبرام بعض الصفقات، كُن حريصًا على ألا تُضيف العديد من زملاء العمل على قائمة المدعوين أو تُشكِّل الكثير من النقاشات المهنية. الحديث عن الإدارة والميزانيات طوال الوقت سيجعل الأمسية مُملة بكل تأكيد. تلك الفاعليات هي خاصة لبناء العَلاقات.

اكتشفت أنَّ العدد الأمثل لدعوة أشخاص على العشاء هو من ستة إلى عشرة أفراد. عادةً أدعو أربعة عشر الآن، لكن هذا بعد الكثير من التدريب. عادةً أدعو أيضًا ستة إضافيين ليأتوا بعد الحفل لتناول الشراب أو الحصول على التحلية. هذه المجموعة يجب أنْ تتكون من أصدقاء مُقربين لن يشعروا بالإهانة بشأن عدم دعوتهم إلى الأمسية الأساسية، لكنهم سيُقدرون وجودهم من ضمن الحضور. عادةً، حين تدعو شخصًا ما للعشاء، تحصل على ٢٠٪ - ٣٠٪ نسبة قبول بسبب صعوبات مدى تناسب الموعد. عندما يقول المدعوون إنهم لن يستطيعوا الحضور بسبب فاعلية أو حفل آخر، عادةً أُرجح لهم أنْ يأتوا قبل العشاء لتناول المُقبلات والشراب، أو حتى يأتوا بعده، للتحلية والشراب.

«الضيوف الإضافيون» هؤلاء عادةً يحضرون قبل انتهاء العشاء بقليل. أُجهِّز لهم كراسي قابلة للطي، ليتمكنوا من الجلوس بقرب مائدة العشاء، وتناول التحلية، والتحدث مع باقي الضيوف. تمامًا في ذلك الوقت الذي تبدأ

فيه معظم حفلات العشاء في الهدوء، ويبدأ الجميع في النظر إلى ساعاتهم مُفكرين بالوقت الذي يجب أنْ يستيقظوا فيه، يقفز مستوى الطاقة مُجددًا لأعلى بفضل هذه المجموعة الجديدة. وفجأة، يتحول العشاء لحفل مرة أخرى.

في هذا الوقت تقريبًا، الموسيقى التي كانت تُذاع على السماعات، تتوقف ليبدأ عازف بيانو في العزف مباشرة (في المنزل). أنا لا أُعلن عن ذلك. في غرفة الطعام أو أيًا كان المكان الذي أقدم فيه الطعام، يبدأ الضيوف على مهلٍ ملاحظة أنَّ الموسيقى القادمة من غرفة المعيشة قد تغيرت. أحيانًا لا يكون البيانو فقط. قد أستأجر مُغنيًا، أو أدعو فرقة موسيقية للتفاخر بموهبتهم، أو القيام بجهد أكثر في البحث لأجد أحد الخريجين من جامعة «ييل» الذين هم جزء من فرقة الغناء الجامعية. "The Wiffenpoofs". في مقابل مادي معقول، يكون الشباب سعداء ليغنوا بعض الأغاني القديمة للخريجين القدامى.

بينما تُقدَّم الحلوى. تبدأ الفرقة في الغناء. ويصل ضيوف ما بعد الحفل، والآن تشتعل الأمسية من جديد. بعض الناس يبقون على المائدة، بينما ينضم الآخرون لغرفة المعيشة ليغنوا معًا. وفجأة أجد أنَّ الساعة أصبحت الواحدة أو الثانية بعد منتصف الليل وها أنا أختم أمسية ناجحة أخرى. إنْ كنت تُحب تناول الطعام مع مشاركة الآخرين، يمكنك القيام بنسختك الخاصة من حفل العشاء الذي سيكون رائعًا أيًا كان شكله.

صديقي «چيم بريهم» هو أحد أروع المصممين في نيويورك. كان لديه شقة إستوديو صغيرة في وسط المدينة؛ حيث كان يستضيف حفلًا كل أسبوعين. بالمناسبة، أيام الخميس تكون رائعة للحفلات. فهي لا تتعارض مع خطط نهاية الأسبوع للناس وفي الوقت نفسه معظمهم يكونون مستعدين للتأخر قليلًا لأنهم يعلمون أنَّ باقي يوم واحد فقط على أسبوع العمل.

كنتُ دائمًا أُذهَل من قدرة چيمي على جعل البساطة أخّاذة. ووجدتُ الميزة نفسها في تصاميم چيمي. كانت شقته تحتوي على مقعدٍ طويلٍ مع امتداد

الحائط، ومُغطى بالمُخْمَل مع بضع قِطَع من الجلد. بينما تلعب موسيقى الجاز في الخلفية، كنا نشرب المشاريب الرائعة، وكان الضيوف عبارة عن مزيج رائع من الفنانين والكُتاب والموسيقيين.

عند الأكل، كنا نمشي خمس خطوات إلى طاولة خشبية بسيطة دون غطاء، مُنارة بشمعتين من الفضة. كل طبق كان يحتوي على وعاء من الصلصة المُعدَّة منزليًا مع قطعة من الخبز الطازج. للتحلية، كان يُقدم جيم الآيس كريم والمزيد من الشراب. كان الأمر مثاليًا بشكل بسيط، وبسيطًا بشكل مثالي.

أي أحد يمكنه استضافة حفل عشاء. دعوني أُقدِّم لكم مثالًا، مديري التجاري السابق، «مارك رامزي». قابلتُ مارك لأول مرة حين كان يعمل محاسبًا لشركة أخرى تتخصص في عملاء مجال الترفيه. كان موظفًا غير سعيد حينها، وكان يريد أنْ يستقل بنفسه. بعد جمع الشجاعة اللازمة، في سن الخامسة والعشرين، افتتح مؤسسته الخاصة، وأنا أصبحت أول عملائه.

مارك أصبح أحد الحضور الدائمين في حفلاتي بنيويورك. باعتباره صديقًا وعميلًا، كان مارك يرد الجميل بدعوتي على العشاء خارجًا أو دعوتي لمشاهدة مسرحية. لكن بعد عدة سنوات، سألت مارك: **«ما هو سبب عدم دعوتي لمنزلك على العشاء»؟** ففي نهاية الأمر، وجبة عشاء في منزل أحدهم كان أكثر ما أستمتع به.

كانت إجابته شائعة جدًّا، خاصةً ضمن الشباب الذين أرشدهم. قال لي: **«لن يمكنني أبدًا إقامة حفل عشاء مثلك. لا أملك هذا القدر من المال كما أنني أسكن في إستوديو صغير. لا أملك حتى مائدة طعام». «مائدة طعام؟ مَن يحتاج لمائدة طعام؟»** قلتُ له.

بهذا، حاولت أنْ أجعل مارك يُجرب الأمر. قلت له إنني سأكون الشخص المحوري ورجحت أنْ يدعو أربعة أشخاص آخرين. أخبرته أنْ يُحضر شرابًا بسيطًا، لكن الكثير منه. بالنسبة للمُقبلات، اجلب البطاطا المقلية والصلصة.

أو خضروات مع الصلصة. اشترِ طاولة مستديرة قابلة للطي وضعها على طاولة القهوة. مرحًا! - تمتلك الآن طاولة طعام رائعة. بالنسبة للطعام، انسَ أمر الطهي. أحضِر بعض السلطات والدجاج المشوي من مطعم. للتحلية: اجلب بعض الكوكيز والآيس كريم، وقدِّم دائمًا المشروب.

حقق الحفل نجاحًا باهرًا. مارك دعا عميلًا مُحتملًا، أنا، صديق له، وصديق لي أحضرته معي. نحن الأربعة الآن من عُملائه. أترى! هناك قاعدة واحدة فقط للقاءات تلك: استمتع بالوقت. حسنًا، هناك بعض القواعد التي قد تساعدك. منها:

١ - شكل تيمة

لا يوجد سبب لعدم خلق تيمة مُعينة لحفل عشاء صغير. فهي فكرة صغيرة تمكّنك من الجمع بين الطعام والجو العام. يمكنك إقامة حفل بشأن أي شيء، حقًا. قد يكون الأمر شطيرة اللحم التي تُعدها والدتك، أو يوم عيد مُعين، أو ربطة عنق سوداء (بالرغم من أنَّ هذا نادرٌ فنحن نريد الناس أنْ يكونوا على أقصى قدر من الراحة)، الطعام النباتي، ونوع موسيقى مُعين - أي شيء يعجبك. سيتحمس الناس عند رؤيتك مُبدعًا.

أتذكر أحد الأمثلة عن تيمة استُخدِمَت بشكل مثالي قرأت عنها مقالًا بـ«الواشنطن بوست» منذ عدة سنوات، عن امرأة اسمها «بيردينا هيوستون». عندما عيَّنها الرئيس كارتر مسؤولة إقليمية عن قوات السلام في شمال إفريقيا، والشرق الأوسط، آسيا، ودول الهادي في سنة ١٩٧٨، بدأت إقامة حفلات عشاء من نوع «للنساء فقط».

كانت حفلات العشاء تلك تملأ فراغًا لهيوستون، التي صرحت كيف حصلت على الفكرة «بسبب حجم المنطقة التي كنت مسؤولة فيها عن قوات السلام، كنت مضطرة إلى السفر الكثير. عندما لم أكُن خارج مدينتي أعمل

على تنظيم قوات السلام، كنت أرى أنّ من المُهم البقاء في المنزل والاهتمام بولدي، «بيير» الذي كان عمره سبعة أعوام حينها. كما أنني بسبب كثرة ترحالي، بدأت في فقد العَلاقات مع الكثير من الأصدقاء، لكن عوضًا عن محاولة مقابلة الناس واحدًا واحدًا في المطاعم، فكرتُ في فكرة إقامة حفلات عشاء أسبوعية».

في هذا الوقت، بدأت أيضًا في إدراك أنَّ هناك العديد من النساء في وضعي نفسه: يعملون في وظائف رفيعة المستوى، مما يجعل حياتهم العملية تُشكِّل بعض المشكلات والتحديات في حياتهم الشخصية، أو حتى تغمرها تمامًا. كل النساء في فريق إدارة كارتر كُنَّ رياديات ويحتجن شبكة عَلاقات داعمة، لذا قررت تحديد ضيوفي ليكونوا من النساء فقط.

ما فعلته بكل بساطة هو زيادة كمية الطَّهي التي أقوم بها يوم الأحد لتكفي اثني عشر شخصًا على العشاء يوم الاثنين. كنت أحيانًا أُحضر «الكسكس» واللحم الضأن، الذي عادةً يتم تحضيره في رمضان بالجزائر على مائدة الإفطار. إنها تُسمى «شوربة»، بل الشوربة. إنها حارة جدًّا وقد تكفي لتكون وجبة بأكملها. عادةً أُحضِر وعاءً كبيرًا منها مع الخبز الساخن وطبق سلطة كبير. أما التحلية كانت ببساطة بعض الفواكه.

رد الفعل على حفل عشاء ليلة الاثنين الخاصة بالنساء فقط كانت مذهلة. كنتُ دائمًا أستخدم أثمن أطباقي وأعمدة الشمع الفضية. أي أني كنت أتعامل مع هذه المناسبة كأنها حفلٌ عادي تمامًا به رجال ونساء.

«كانت حواراتنا على مائدة الطعام صريحة جدًّا. كُنا نتحدث -أو نتناقش- بشأن السياسية الخارجية للولايات المتحدة، أو نناقش مشاكل مشتركة للنساء في المواقع الإدارية، مثل كيفية محاربة القوالب النمطية أو التحيز ضد المرأة في أماكن العمل.

نحن نحصل على الكثير من الآراء من بعضنا، ومن واقع خبرتنا، يمكننا ترجيح أشخاص مختلفين لبعضنا لنتعرف إليهم، أو مُنظمات لنتواصل معها.

أو إستراتيجيات لنتبعها: لأن تلك الحفلات تساعدنا وتدعمنا جميعًا بشكل كبير، أصبحت حفلات العشاء تلك شديدة الأهمية لكثير منا.

تحولت حفلات عشاء هيوستون إلى مؤسسة في واشنطن حيث تُقيم. جمعت المؤسسة بين النساء ذوات العقلية المُشابهة في مناخ تعاوني يحث على الدعم والمساعدة من خلال التجارب المشتركة التي يمررن بها. لا يوجد أي سبب يمنعك من القيام بشيء مماثل. خلق تيمة حول نقطة التقاء مُعينة -سواء كانت العرق، أو الدين، أو الجنس، أو المهنة، أو أي شيء آخر- يمكنه أنْ يُضيف إلى لقاءاتك معنًى وسببًا وأهمية، مما سيساعدك في جذب الآخرين.

٢ - استخدم الدعوات

بالرغم من أني من مُحبي الحفلات المُرتجلة التي تُقام على عُجال، فإنَّ حفلات العشاء تصبح أكثر نجاحًا حين تُكرس لها بعض الوقت والمجهود. سواء عن طريق الهاتف، أو البريد الإلكتروني، أو الرسالة المكتوبة بخط اليد. كُن حريصًا على أنْ ترسل دعواتك مبكرًا -على الأقل قبل شهر من الموعد المحدد- ليتمكن الناس من التخطيط وترتيب مواعيدهم. لذا ستعلم مُسبقًا من سيأتي ومن لن يأتي.

٣ - لا تكُن عبدًا للمطبخ

لا معنى لأي حفل يسوده الجهد. إنْ كنت لا تستطيع توظيف مُتعهد طعام، إما أنْ تطهي كل الطعام مُسبقًا، أو استخدم المطاعم. إنْ كان الطعام لذيذًا والتقديم جميلًا، سيُعجب ضيوفك بالحفل.

هذه الأيام غالبًا ما أقوم بتعيين مُتعهد طعام. لكن يمكنك الحصول على حفل رائع بشكل مماثل إنْ كنت مستعدًا لتكون مُبدعًا وتكرس بعض الوقت للتحضير. سر نجاح عشاء بميزانية بسيطة هو أنْ تُبقي الطعام بسيطًا. اِطْهِ

طبقًا رئيسيًا كبيرًا، كعصيدة أو إناء خضار، يمكن تحضيره قبل يوم أو يومين. قدِّم هذا الطبق مع بعض الخبز والسلطة الرائعين. هذا كل ما تحتاجه.

حسنًا ربما ليس كل ما تحتاجه. فقد أنفق الأموال على المشروب أيضًا. إنني أعشق النبيذ الحسن. دائمًا ما أُسرف قليلًا في النبيذ. وبحق، هل يوجد مُحفز اجتماعي أفضل منه؟ لكن مُجددًا، لكل شخص منا تفضيلاته الخاصة. أنا متأكد أنَّ بإمكانك استضافة حفل رائع بمجرد إحضار بعض المشروبات الغازية.

٤ - حَسِّن الديكور العام

احرص على بذل ساعة أو اثنتين في ترتيب المكان بأكمله. لا داعي لأي شيء باهظ أو غريب. شموع، وورود، وأنوار خافتة، وموسيقى لتخلق جوًّا لطيفًا. ضع قطعة ديكور مركزية على طاولة الطعام. احصل على مساعدة شخص يافع من العائلة ليُقدِّم المشاريب إنْ كنت لا تملك نادلًا. المُهم أنْ يقتنع ضيوفك بكل الإشارات التي تجعلهم يستوعبون أنَّ هذا وقت الاستمتاع.

٥ - انسَ التعامل الرسمي

معظم حفلات العشاء لا تتطلب شيئًا فارهًا. اتبع مبدأ (ابق الأمر بسيطًا). طعامٌ شهي، وأشخاصٌ مُثيرون للاهتمام، والكثير من الشراب، وأحاديث مُشوقة. هذا كل ما يُشكِّل حفل عشاء ناجح. أنا عادةً ألبس ملابس بسيطة للغاية لكي لا يشعر أحد أنه فعل ذلك. سروال جينز ومعطف هو دائمًا ما ألبسه، لكن احكم أنت بنفسك.

٦ - لا تجعل الأزواج يجلسون جنبًا إلى جنب

أحد أسرار حفل العشاء الجيد تكمُن في فن تحديد أماكن جلوس الجميع

بشكل مناسب. إنْ وضعت الأزواج بجانب بعضهم، سيكون الأمر مُمِلًّا. امزج وطابِق بين الناس. ضع أشخاصًا لا يعرفون بعضهم جنبًا إلى جنب إنْ كانوا يتشاركون أي اهتمام مُعين. شخصيًا، أحب أنْ أُخصص مقعد كل شخص باستخدام بطاقات صغيرة تحمل اسم كل ضيف. وإنْ كان لدي الوقت، أحب أنْ أضع سؤالًا مُثيرًا للاهتمام على ظهر كل بطاقة. ويمكن استخدام ذلك في كسر الحواجز ما بين الضيوف. أو يمكنك أنْ تشتري بطاقات ترحيب مُضحكة لجعل الأمور أكثر مرحًا.

٧ - استرخِ

يستمد الضيوف مزاجهم من المُضيف - إنْ كنت تستمتع بوقتك، في الأغلب سيكونون هم كذلك أيضًا. في ليلة الحفل، هدفك هو أنْ تستمتع بثمار كل ما زرعته.

٨ - نظِّم لقاء رقميًا بعد الحفل

بعد الأمسية، أرسل رسائل شُكرك مع بعض الصور التي تحفظ أهم لحظات الحفل، عن طريق البريد الإلكتروني (ضع الجميع في قائمة المُرسل إليهم). هذه المتابعة الودود تساعد في ريّ كل بذور التواصل التي زُرعت في الحفل، كما تُحفز ضيوفك بأنْ يقوموا بالشيء نفسه. سيكونون شاكرين!



الجزء الرابع
التواصل في العصر الرقمي

الفصل الثاني والعشرون
استفِر من الهوام

«في النهاية كل شيء يترابط - الناس، والأفكار، والأشياء... جودة الترابط هي المفتاح».

شارلز إياميس

حديثًا في إحدى حفلات العشاء الخاصة بي، تشدَّق أحد أصدقائي بشأن مواقع التواصل الاجتماعي وقال: «إنني أغرق يا كيث! لدي صفحة أخبار مليئة بالأشياء غير المرغوب فيها في حين أنني لا أملك الوقت حتى للأشخاص الحقيقيين في حياتي! لماذا أحتاج إلى كل هؤلاء الأصدقاء الرقميين المُزيفين في حين أنني أملك أصدقاء حقيقيين»؟ كان الأشخاص على الطاولة يُومئون برأسهم.

أنا أتفهَّم الأمر. نحن نريد أنْ ترطبنا التكنولوجيا بالأشخاص الذين نود التعرف إليهم، بالأشياء التي نرغب في تعلُّمها، وبالفرص التي نسعى للحصول عليها. عوضًا عن ذلك، نُغمر من فيض المعلومات الشخصية غير المُهمة من الأشخاص الآخرين، رغبة صديق ما في شطيرة ساخنة، صور «سيلفي» لا حصر لها وصور الحيوانات المُدللة، صور طعام مميز.

الحل هنا: في حين أنك في الأغلب أتقنت قائمة كروت المُعايدة بعيد الميلاد المجيد، وقائمة المُفضلين، فإنك في الأغلب تجاهلت إدارة أحد أهم جوانب شبكة عَلاقاتك، تلك الحدود التي نصل إليها وندير ها من خلال التكنولوجيا. لنُسمِّيها الهوامش.

الهوامش كانت دائمًا مُهمة، لكن في عصر مواقع التواصل الاجتماعي، أصبحت أهم بأضعاف مُضاعفة. عندما تدير الهوامش بشكل فعَّال، ستمنحك معلومات ضرورية، وقوية، ومناسبة -لكنها في الأغلب غير متوقعة- طوال الوقت.

بالطبع، في أثناء قراءتك لتلك الفقرة، ظهرت مقتطفات إلهامية سخيفة في صفحة أخبارك على مواقع التواصل الاجتماعي. لنُصلِح هذا.

ألقِ نظرة على بعض التفريدات التي ظهرت على صفحتي الرئيسية خلال الأيام الماضية:

@michaelhyatt Very cool: "An iPhone Voice Memo App That Just Works" by @StuMcLaren http://mhyatt.us/18rRolz

@CoryBooker I've run towards challenges my whole career— now I want to take on Washington. Watch my 1st ad for US Senate http://corybooker.com/first-ad

@Hummel_Chris RIP to the greatest teacher in my life. MARGARET METZGER's Obituary by The Boston Globe

@TonyRobbins Teenager invents flashlight powered by the warmth of your hand: http://www.nbcnews.com/technology/teenager-invents-flashlight-powered-warmth-your-hand-6C10485762 . . .

@Seanstitutional @denniskneale PROTIP: You can order anything with a fresh egg instead of powdered at McD's; worth the sound of exasperation from cashier.

@GuyKawasaki Social entrepreneurs: check out this free offer from Wharton http://wdp.wharton.upenn.edu/books/social-entrepreneurs-playbook/ . . .

@CiscoCollab Senior executives weigh in on how #cloud #collaboration helps grow business in this #infographic http://cs.co/6017ZHJh

@Accenture Telenor selects Accenture to implement global shared services vision http://bit.ly/19WQpkV

الآن، قد ترى تلك التغريدات وتقرر أنها ليست مفيدة ولا مُثيرة للاهتمام. لكنها كذلك بالنسبة لي، وهذه هي النقطة بالتحديد! فلقد نظمتُ شبكتي الرقمية ونسقتُها لتمنحني أشخاصًا، ومعلومات، وفُرصًا مُحددة تمامًا بالنسبة لي وما أعمل عليه. فقط في تلك الصفحة من التغريدات تمكنت من الحصول على:

• أداة مفيدة.. التطبيق الذي كنتُ أحتاج إليه تمامًا لتنسيق ملاحظاتي التي أدوِّنها وأنا في المطارات، أو سيارات الأجرة، إلخ.

• تذكرة لمساعدة صديق.. تغريدة «كوري بوكر» ذكرتني بأنْ أُرسل بعض الرسائل لمساعدته.

• أخبار شخصية تخص أحد العملاء.. عميل مُهم لي كان يمر بيوم عصيب بسبب حالة وفاة. قمتُ بتدوين ملاحظة بأنْ أرسل إليه رسالة لدعوته مشاركة قصصه الشخصية، فقد شعرت بالشيء نفسه حين وفاة «بات لوكونتو».

• أخبار عن عميل.. عميل لي كسب شركة جديدة، سأُدوِّن ذلك لأبارك لفريقه في الاجتماع القادم.

• نصيحة مفيدة تخص المطارات.. أنا لا أعرف ذلك الشخص من الأساس، لكنني سأجرب نصيحته في المرة القادمة التي سأسافر فيها وأتناول الإفطار سريعًا في ظل الخيارات المحدودة. فأشياء صغيرة كهذه (تناول بيضة طازجة بدلًا من مطحونة) قد تصنع فارقًا كبيرًا في يومي.

• شيء يمكن الحديث عنه في المنزل.. أنا أُحب مشاركة القصص الإلهامية حين نتناول العشاء، وقصة «توني روبنز» عن المراهق الذي اخترع كشافًا ستنال إعجاب ولدي بكل تأكيد، حتى إنْ لم يبدُ عليه كذلك.

• «إنفوجراف» يعرض الاهتمامات.. العمل والتعاون الجماعي الرقمي أصبح من أهم الجوانب بالنسبة لعملي الآن، لدي عميل سأرسل هذا إليه. فهو يتناسب تمامًا مع حديث تشاركناه في آخر لقاء لنا، مما يمنحني فرصة رائعة للتواصل معه.

بينما أتصفح حساباتي على تويتر، لينكد-إن، وفيسبوك، قد أقرأ مقالة عن الاستشارة التجارية العالمية، يتبعها فكرة عن الجمع بين الأعمال الخيرية والشركات الربحية، يتبعها كاريكاتير من مجلة «نيو يوركر»، وهكذا. فأرسل بعضًا من هذه الأشياء إلى الآخرين في شبكتي.

حين أُشرف على مجرى معلوماتي؛ أكون مدوّنًا اقتصاديًّا من الطراز الرفيع ومؤلفًا، كما أسمَاهُ «تايلور كوين»: **«التجميع الذاتي اليومي للتجارب الصناعية»**. أنا أُسيمِّها شبكة التعليم الخاصة بي. حين أنظر على كل هذه المعلومات التي تبدو بائسة من نظرة إجمالية، أرى أنماطًا، وأقوم بالتوصيلات، ومن هذا كله، أقوم بتوليد لحظات «يوريكا»! (وجدتها)! الخاصة بي عن نفسي وعن العالم.

إنه مجرى من المعلومات يمثل أعمالَ أشخاص حقيقيين، لذا كل «بيت وبايت» أقرأه وأشاركه ينسج أيضًا خيوطًا جديدة لرأس المال المجتمعي من خلال شبكتي. في تلك اللحظات، يزيد مستوى ذكائي، وأصبح أكثر تواصلًا أيضًا.

قوة الهوامش

قديمًا، كان عددٌ قليلٌ من الأشخاص المُهمين يحتكرون أفضل المعلومات بأكملها، بينما يجاهد بقيتنا للولوج إلى تلك المعلومات. خلق عَلاقات مع هؤلاء الأشخاص يمنحك معلومات شديدة الفائدة والأهمية.

معرفة الأشخاص المناسبين -والتأكد من أنهم يعرفونك- سيظل دائمًا أمرًا مُهمًّا، لكن اليوم أصبح الملعب يُدار بشكل مختلف. فالمعلومات تخسر قيمتها بسرعة كبيرة للغاية لدرجة أنه أصبح الشيء المنطقي هو أنْ تُبادلها بدلًا من أنْ تكنزها، لذا المعلومات الأهم أصبحت تطفو بحُريَّة على الإنترنت. تعلَّم كيف تستفيد من قيمة المعلومة وستكون مُتميزًا تمامًا مثل الناس الذين

يستطيعون فتح كل الأبواب المناسبة.

أنْ تقوم بذلك بنجاح يتطلب أنْ تعرف كيف تبني وتدير الهوامش الأبعد لشبكتك الاجتماعية التي تتشكل من روابط ضعيفة (بل غير متصلة من الأصل) تكمُن فيها العديد من المعلومات والقيمة.

الآن أنت لم تعد مُقيدًا بالوقت والمكان؛ لأن يمكنك الإبحار في عالم جيوغرافي رقمي، ويمكنك التواصل مع مجموعة من المهندسين من نيودلهي، أو متسلقي الجبال في شيلي، بينما لا يرشدك شيء سوى الاهتمامات المشتركة والفضول، والولوج فورًا -كليك!- ليس فقط إلى عقل أحدهم، بل إلى العقول الجماعية المتشاركة في شبكته بأكملها.

الأدوات التي تمكننا من قياس هذه الأفضلية الجديدة ما زالت محدودة. لكن التأثير لا يقبل الشك: لدينا الآن تويتر، وفيسبوك، ولينكد-إن. كلهم يعرضون قوائم بسيطة توضح مدى قوة شبكتك الخاصة وضعفها.

هل فيض البيانات الذي يصلك -المحتوى القادم من الأصدقاء المُقربين ومَن هم على الهوامش- يجعلك تضحك، ويمنحك الدعم، ويفاجئك، ويُعلمك أشياء جديدة، ويساعدك في عيش حياة صحية، ويوفر لك الوظائف؟

فيض المعلومات هذا يمكنه أنْ يوفر كل ذلك، بل إنه يجب أنْ يوفر كل ذلك. يمكنك في هذا العصر أنْ تستفيد من ذكاء مجموعة كبيرة من الأشخاص عددهم يتخطى عدد العَلاقات المُقربة التي يمكنك بناؤها شخصيًا، وكلّ من هيئة وتصميم تلك المجموعة الواسعة مُهم لتحقيق أهدافك.

تعرف إلى فصيلة جديدة من المتواصلين

قبل عدة سنوات، كان يظن الناس أنني مجنون لأني أملك بيانات أكثر من ٥٠٠٠ شخص في دفتر بياناتي. الآن أصبح هذا هو الطبيعي، بل وأصبح

المجنون هو مَن يتجاهل قوة الوصلات الضعيفة. حتى بالرغم من ذلك، فأنا لستُ الأفضل في مجال الاستفادة القصوى من الهوامش من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، بعبارة أخرى، لست «روبرت شوبل» (مدوِّن وكاتب أمريكي شهير).

شوبل يمثل فصيلة جديدة من المتواصلين، موطنها الأصلي هو العالم الرقمي. إنه خبير تكنولوجي ذيعَ صيته سابقًا بسبب كونه المدِّون الداخلي في شركة «Microsoft». الآن أصبح المتحدث الرسمي في مجال الشركات الناشئة لشركة «Rackspace»، يقضي أيامه في مقابلات مع مؤسسي الشركات الناشئة ويدِّون عنهم. إنه يحتل المركز السادس من ضمن أكثر الأشخاص تأثيرًا على مواقع التواصل الاجتماعي بحسب مجلة فوربس، لكنه مؤخرًا اشتهر بتصوير نفسه وهو يستحم مُرتديًا نظارة جوجل الخاصة به.

إنْ كنت مُهتمًا، إنه ليس من جيل الألفية. إنه بسن الثامنة والأربعين. مما يدل على أنَّ أساتذة الهوامش ليس احتكارًا على الناس الذين أنشأوا صفحة على الفيسبوك قبل بلوغهم.

شوبل أستاذ في خلق شبكة هامشية ضخمة، يتابع أكثر من ٤٠ ألفَ شخص على تويتر فقط، مما يخلق فيضًا هائلًا من المعلومات التكنولوجية القيمة. و٤٠ ألفًا هو رقم الأشخاص الذين يتبعهم هو فقط، بينما يتابعه أكثر من ٤٠٠ ألفِ شخص.

إليك طريقة عَمله. فكلانا نحضر مُنتدى اقتصاد العالم في مدينة دافوس. بالنسبة لي، حين أكون في فاعلية ما، أصب أغلب تركيزي على محاولة خلق وصلات أخطط أنْ تتحول لعَلاقات في المستقبل. حين أقابل شخصًا جديدًا، أريد أنْ يكون هناك أقل قدرٍ ممكن من المُشتتات، مما يعني وضع هاتفي وهاتفهم جانبًا. أبذل كل طاقتي في محاولة إيجاد ذلك الشيء الذي يمنح التأكيد أننا نحتاج لنتقابل مُجددًا (مع افتراض أننا سنتقابل بالفعل). ثم أخرِج الهاتف: «أتعلَم؟ أنا أعرف شخصًا قد يساعدك في...».

أما شوبل لديه طريقة مختلفة تمامًا. إنه يعمل كأنه مُراسل حصري مباشر. ينتقي سريعًا الأشخاص الذين يود التحدث إليهم، يحاول إخراج المعلومات المُهمة منهم، يقوم بإضافة الناس لحسابه على تويتر إنْ كان يظن أنهم يستحقون ذلك (وفي دافوس بالطبع كلهم يستحقون ذلك)، ثم يوصّل المعلومات لمتابعيه ومُعجبيه على شكل مقاطع ڤيديو لمقابلات، وتعليقات على أشياء ذات قيمة.

يقول شوبل: «ليس لدي أي عَلاقة عميقة مع أي أحد». هل هو «خسيس تواصل شبكي»؟ بالأحرى لا. إنه فقط شخص يصب كل تركيزه على استخراج المعلومات القيمة من الهوامش. إنَّ شوبل محبوب في مجتمع التكنولوجيا الذي يعمل فيه، وغالبًا ما يقول عنه الناس إنه «شخص لطيف». لديه مئات الآلاف من المتابعين على تويتر. ولديه وظيفة أحلام كل خبير تكنولوجيا. التجوال حول العالم في رحلة البحث عن «الشركات الناشئة التي قد تُغير العالم».

لكن المكسب الحقيقي لطريقة عمله لا تكمُن في كسب صديق جديد أو زميل عمل جديد. المكسب يكمُن في التوسع الدائم، التضخم الدائم لشبكة هوامشه التي تساهم في إغناء تغذيته الإخبارية. إنه يمنح قيمة فعلية -قيمة هائلة- بالرغم من كون شبكته ليست شخصية ولا حميمية. لكنها في الوقت ذاته تبادلية وقيمة لأبعد الحدود. لا أحد يُجبَر على متابعته، ومع ذلك يتبعه مئات الآلاف، لأنه مصدر للمعلومات ذات القيمة العالية بشأن موضوع مُهم بالنسبة لهم: التكنولوجيا.

بينما كنتُ أجاهد في دافوس إحدى المرات، أعمل بشراسة كما أفعل دائمًا لمحاولة مقابلة الأشخاص الذين أود مقابلتهم، كان شوبل يستمتع بوقته وهو يتحاور مع أهم المُمولين الذين يحاولون إشراكه في مشاريعهم الجديدة. فهم يحتاجون معرفة ما يعرفه - هذا المقدار الهائل الذي تعلمه جراء السباحة ٢٤/ ٧ في ذلك المسبح المكوَّن بعناية من فيض المعلومات عن الشركات الناشئة

وصيحات التكنولوجيا. وفوق كل ذلك، هم يريدون أنْ يجعلوا الآخرين يعرفون أنهم يعرفون ما يعرفه هو.

لذا إنْ كنت تظن أنَّ شويل مُهم فقط بالنسبة لمهووسي التكنولوجيا الذين يتابعونه من أجل المعلومات الثمينة، أنت مخطئ تمامًا.

أنت لستَ مُلزمًا لتكون مثل شويل، لكن يمكننا أنْ نستنتج منه بعض القواعد المُهمة بشأن بناء الشبكات الهامشية والاستفادة القصوى منها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي:

كُن عصفور الكناري في منجم الفحم (كُن جرس التنبيه)

إنْ كنت أُصبتَ بالجديري حين كنت طفلًا، ستعلم تمامًا مدى سرعة انتشار المرض في شبكة مُعينة. بفضل أبحاث علماء الشبكات الاجتماعية. نحن نعلم الآن أنَّ الأفكار أيضًا مُعدية بهذا الشكل أيضًا. كلما «أصابتك» أفكار: زادت فُرص إصابتك بفكرة قد تصبح المفتاح لخطوة الابتكار الجديدة القادمة.

لتحرص على إصابتك بأنفلونزا المعلومات، اخلق شبكة كثيفة أنت مركزها. هذا بالتحديد ما جعل المستثمرون يحاولون مُصادقة شويل، فهو تعبير مثالي عما يُطلع عليه «نيكولاس كريستاكيس» (أستاذ في كلية الطب بجامعة هارفارد) «الحساس»، مما يعني أنَّ لدى ذلك الشخص الشبكة المثالية ليكون أول ما يصله أخبار الشركة الناشئة المُهمة الجديدة، أو الفكرة التكنولوجية الرائعة الجديدة.

نحن نعيش حياتنا في شبكات. كونك واعيًا بشأن شبكتك يحدد مقدار المعلومات القيمة التي ستصل إليك. لذا حوِّل شبكتك إلى «طبق بِتْري» وأنت في مركزه. مواقع التواصل الاجتماعي توفر لك الشبكة الكثيفة من العَلاقات

داخل مجالك المهني، تلك الشبكة التي تُرسل معلومات في جميع الاتجاهات وكلها تصب في مصبك.

القُدرة الخارقة المُتنامية للروابط الضعيفة

في العقد المُنصرم، في الأغلب أنفقتُ مئات الآلاف من الدولارات، وربما حتى الملايين، على المساعدين ومُدخلي البيانات، لأتمكن من الاحتفاظ والاستفادة من الروابط الضعيفة على الهوامش. لكنني كنت حالة غير عادية. الآن، يمكن لأي أحد عبر الإنترنت وبأقل قدر من المهارة، أنْ يحتفظ، ويتابع ويتفاعل مع تلك العَلاقات الضعيفة بأكبر قدر من الفاعلية. إنَّ هذا حقًا شيء مذهل. في فصل سابق، تعلمنا من «مارك جرانوفيتير» عن أهمية الروابط الضعيفة وقيمتها. المعلومات تتدفق، ومعها يتدفق الابتكار كما لم يتدفق من قبل.

مُجددًا، هذا لا يلغي أهمية الروابط القوية أبدًا. أنت تحتاج الآن ودائمًا لما أُسمِّيهم «شرايين الحياة»، عَلاقات مهنية عميقة وشديدة الحميمية. لكن عندما يتعلق الأمر بمواقع التواصل الاجتماعي، «الجائزة الكبرى» الجديدة لا تكمُن في المحافظة على ٢٥٠ عَلاقة، بل ٢٥٠٠٠ عَلاقة.

إذًا كيف يمكنك أنْ تدير وتنظم حياتك الرقمية لتتمكن من تحديد، واستهداف، والتواصل، والاستفادة من الهوامش؟

ارفع الصوت

تَخطَّ خوفك من الأعداد الكبيرة. المفهوم الخاطئ الأكثر انتشارًا الآن للأسف هو أنَّ محاولة التواصل مع الهوامش تُقلل بطريقة ما من قيمة صداقاتك الحقيقية. هذا هراء!

الواقع هو أنَّ التواصل مع الهوامش الكبيرة يحدث بسهولة، بينما الحميمية تتطلب دائمًا شخصًا لشخص. معظم نُقاد الفكرة يخلطون بين الاثنين بقولهم شيئًا مثل: «انظر، انظر ما فعتله مواقع التواصل الاجتماعي، هؤلاء الشباب لديهم ٥٠٠٠ «صديق» لكن ليس لديهم أي عَلاقة حقيقية».

بينما هؤلاء «الشباب» -الذين يقومون بالأمر بالشكل الصحيح، رافضين تقبُّل فكرة أنَّ المفهومَين يستبعد أحدهما الآخر- لديهم مجموعة صغيرة من العلاقات الحميمية شديدة القوة، كما لديهم شبكة كبيرة متنوعة، يمكنهم أنْ يستخلصوا منها المصادر، والمعلومات، والأشخاص الذين يحتاجونهم لتلبية الاحتياجات غير المتوقعة.

لذا اسعَ لتحقيق الأكبر -لكن اخلق بُنيانًا يساعدك في فلترة ورعاية الشبكة، مع عادات تمكنك من تمييز الإشارات المُهمة من الضوضاء. ولا تتابع أي أحد فحسب. كما قال شوبل عن الأشخاص الذين يتابعهم «كنت أعلم تمامًا لماذا أريد متابعتهم (على تويتر أو غيره). فأنا أتابع فقط المُجددين، والمبتكرين، والمستشارين والريادين في مجال التكنولوجيا. لا أتابع الكثير من نجوم الرياضة، ولا الكثير من نجوم الفن، ولا أتابع الكثير من السياسيين».

دليلي الخاص هو خطة تفعيل العَلاقات. واجعلها دليلك أنت أيضًا. دائمًا أُبقي أهدافي أمامي مباشرة، على مكتبي وعلى هاتفي المحمول، مما يمكنني من توجيه مسار تطور شبكتي وكيفية استخدامي لمواقع التواصل الاجتماعي.

الحيلة تكمُن في التنقل من وإلى الخمسين أو المئة والخمسين شخصًا الذين تصب تركيزك عليهم في خطة تفعيل العَلاقات الخاصة بك، وبين الدائرة الأوسع، التي تمنحك الأفكار والمعلومات الجديدة. التكنولوجيا الآن تساعدنا في مُوازنة الاثنين، وحين تتغير أهداف خطة تفعيل العَلاقات الخاصة بك، تتمكن من الاستفادة من الشبكة الأوسع لتُغير تركيز مجموعتك الضيقة

وتتمكن من تغذية مجموعة مختلفة من العَلاقات. فعليك دائمًا أنْ تبني وتتابع تطورات شبكتك الأوسع بينما تصب تركيز طاقات عَلاقاتك على المجموعة الأصغر.

أتحكم في هذا بالطريقة نفسها التي أستخدمها لـ «دق الأجراس»، عن طريق خلق فئات ديناميكية وترتيب أولويات. كل المناصب الاجتماعية الكبرى تمكنك من هذا، سواء من خلال التوسيم (تاج) أو إنشاء قوائم.. فئة «١» الخاصة بمواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بي غالبًا تتكون مباشرة من الأشخاص الذين يوجدون في خطة تفعيل العَلاقات الخاصة بي، فهُم أشخاص أسعى للتفاعل معهم شخصيًا، سواء رقميًا أو فعليًا. فئة «٢» و«٣» في المقابل، هم الهوامش، ويكون معظم تفاعلي معهم من خلال الإذاعات (برودكاست) مثل التغريدات، والمدونات، ورسالة الأخبار الخاصة بي. بالرغم من ذلك، أتفقد صفحات من يوجدون في الفئة «٣» بشكل مستمر. وغالبًا ما أجد فيها أحد أفضل الأفكار والمعلومات.

ركز على التعددية

تعددية الشبكة، كما تبين، تُعزز من الذكاء الجمعي. هذا ما استنتجه البروفيسور «سكوت بيج» من جامعة ميشيجن بعد عشرين سنة من الأبحاث. على سبيل المثال، بيج أظهر أنك إنْ وضعت على سبيل المثال، مجموعة من الأطباء في غرفة واحدة، وبجانبها غرفة بها أشخاص من مجالات مهنية مختلفة، سيكون الذكاء الجمعي للمجموعة المتعددة أعلى من مجموعة المهنة الواحدة، حتى إن كان كل واحد من الأطباء يتحلى بمعدل ذكاء أعلى بشكل فردي.

«الأفراد ذوو معدل الذكاء العالي قد يكونون أذكى، لكن حين يتعلق الأمر بالذكاء الجمعي، التعددية تكون أهم من القوة العقلية الفردية». كما كتب

«ستيفن بيرلين چونسون» في كتابه (Future Perfect) (الكمال المستقبلي).

الحاجة لرمي شبكتك بعيدًا في أثناء عملية البحث عن أصدقاء جُدد لا يتعلق بالذكاء فقط. بل يتعلق بالنمو، على مستوى عميق. كما قال خبير إدارة التغيرات ومؤسس شركة «Fast Company» «ويليام تايلور»: «ما تراه؛ يُشكّل كيفية تغيرك».

كل شخص منا قد علق ذات مرة في موضوع كيف نرى العالم وما هو موقعنا فيه. نُخبر أنفسنا قصة عما هي وظيفتنا، وما تقوم به شركتنا، وهوية مَن نعمل معهم - وتلك القصة تُصبح واقعنا. نحن نسمح لما نعرفه يحدد ما يمكن تخيله، والنتيجة، الفشل في التخيل. ما قد تكون وظيفتك؟ ما قد تصل إليه شركتك إنْ سلكت فقط مسارًا جديدًا؟ كيف يمكنك التعامل مع قرارك المصيري القادم إنْ كنت مُحاطًا بالقليل من هؤلاء بدلًا من كل أولئك؟

ما تراه يشكّل كيفية تغيرك. وفي عالم التواصل الاجتماعي. كما هو الأمر في العالم الحقيقي، أضيفُ التالي: مكان بحثك يُشكّل ما تراه.

لذا حاوِل أنْ تجد طُرقًا لتعزيز التعددية في شبكتك الرقمية. هذا الأمر سهل بالتحديد على الإنترنت، وبالرغم من ذلك القليل من الناس يقومون به. فقد نمت شبكاتهم طبيعيًّا، من العائلة، والمدرسة، والعمل، وينتهي الأمر بتحول صفحة المستجدات الخاصة بهم إلى شيء يُشبه قناة تلفاز لا تعرض سوى البرامج المكررة.

إليك بعض المقترحات التي قد تساعدك في التحديد بتعزيز الفيض الإبداعي الذي يصلك:

• راجع سريعًا دائمًا، صفحات المستجدات الخاصة بك، وكل شيء آخر يقع في قائمة «قراءاتك اليومية». هل هنالك تعددية من الخلفيات، المجلات المهنية، وأماكن العمل والسكن، والعمر، والأصل العائلي؟ إنْ كانت الإجابة

لا، عليك أنْ تجعل التعددية في عَلاقاتك في مُقدمة أهدافك الشبكية. مع الوقت، اكتشف نشاطات جديدة قد تُخرِجك من القنوات التقليدية وتجعلك تكتسب أصدقاء جُددًا. انظر فصل «اعثر على الأشخاص المحوريين وغذِّهم».

• اعمِل قائمة مخصصة للهوامش على تويتر وفيسبوك - الفنانين، والمستثمرين، وهواة التكنولوجيا، أو أيًا كان. أي أحد مُثير للاهتمام ليس في قائمة تواصلك الاعتيادية.

• اطَّلع على مدونات، وكُتب، ومنشورات الأشخاص المُثيرين للاهتمام في المجالات المختلفة الأخرى، ولاحظ الأشياء التي تنجح معهم - ثم فكر كيف يمكنك تطبيق أفكارهم على تحدياتك الخاصة. «لاحظ وغير». كما يقول رواد الابتكار هذه الأيام.

أفضل فلتر للإنترنت هو عدم وجوده

شوبل معروف بأنه مهووس حاسوب. لكن لا تظن أنه من نوع الأشخاص الذين يجلسون مُلتصقين على مقعدهم أمام الشاشة طوال اليوم. فأهم تطبيق يستخدمه لإضافة الناس إلى شبكته هو العالم الحقيقي. في المؤتمرات والحفلات المهنية التي دائمًا ما يرتادها. يكسب المعارف الجديدة خارج مجال الإنترنت عن طريق **«إقامة علاقات مع العديد من الناس في كل ساعة»** كما يقول: **«في الحفلات، أذهب مباشرة إلى شخص لا أعرفه وأبدأ الحديث معه، لأنني أعلم أنَّ تلك هي الطريقة التي سأبني بها شبكتي».**

شوبل ليس مُجرد خبير تويتر. إنه خبير في استنتاج نوع المعلومات التي قد يمنحها إليه شخص ما: **«معرفة ماهية الناس، وما الشركة التي يعملون بها، وما هو شغفهم، وما هو الدور الذي يلعبونه في الحياة».** كل هذا قد قادني لبناء شبكة عَلاقات أصبحت الآن استثنائية.

عندما نتقابل وجهًا لوجه، يكون لدينا ولوج إلى بيانات أغنى وأضخم عن الناس - ما هو شكلهم، كيف يقدمون أنفسهم، وكيف يتحدثون، وكذا. لكن هناك أكثر من ذلك بعد. اللقاءات الشخصية، التي لا يمكننا فيها تزييف حقيقتنا أو تعديل طريقتنا قبل أنْ نضغط «إرسال»، تكون أكثر صراحة، وهذا كفيل بمفرده أنْ يُحقق الثقة، بالإضافة بالطبع إلى سياق المقابلة.

أفضل طريقة للتواصل الرقمي هو التنقل ذهابًا وإيابًا بين العالم الرقمي والعالم الحقيقي دون المُبالغة في المكوث في أحدهم دونًا عن الآخر. كقاعدة عامة، اجعل اللقاءات الشخصية تكون أول خطوة في التواصل، ثم استخدم اللقاءات الرقمية للحفاظ على العلاقة.

جدير بالذكر أنَّ حتى «شوبل»، أستاذ الهوامش، لديه أيضًا إستراتيجية للبقاء على اتصال مع أصدقائه المقربين. وهذا اللقاء لا يحدث على الإنترنت. فهو يقابل أصدقائه المقربين كل ثلاثة أسابيع في مقهى ليتابعوا آخر التطورات.

احتضن المشاهير الصغار

هل سمعت يومًا عن «نتالي مولينا نينو»؟ في الأغلب لا. لكن إنْ كنتِ امرأة مستثمرة صغيرة تسكن في مدينة نيويورك، ربما لكنت ستعرفينها بنسبة كبيرة. فأنا عرفتها فقط من خلال صديقة أرسلت إليَّ واحدة من رسائلها الإخبارية التي ظننت أنها ستعجبني.

مولينا نينو هي مشهورة صغيرة - ليست شهيرة بين الملايين، لكنها شهيرة بين الناس المُهمين إلى مُهمتها الحياتية، التي هي مساعدة السيدات في إنشاء شركاتهم التجارية الخاصة. بما أنها المؤسسة والمنظمة لأسرة (TEDxBarnardCollegeWomen)، هي بالطبع وقود شبكة كبيرة من الأشخاص الذين يساعدونها في إيجاد الموارد وإنجاز المَهام، وإنجازها سريعًا.

وضعتها مجهوداتها في أعلى المنازل بين أعظم الأشخاص في المجال، أشخاص مثل «جلوريا فيلدت» الرئيسة التنفيذية لشركة Planned Parenthood، ومستشارة شركة (Shark Tank) باربارا كوركوران، وكيتي كولبيرت، والعديد من السيدات اللواتي بإمكانهن أنْ يُساعِدْنَها في صنع فارق أكبر.

شهرة «مولينا نينو» لم تحدث بسبب ڤيديو واسع الانتشار (بالرغم من أنَّ الناس يحبون متابعة صفحتها ورؤية صور كلابها الأليفة وهي تتنزه في نيويورك). بل لأن بإمكانها توفير الخدمة النادرة لتنظيم ما هو غير قابل للتنظيم - خلق مجتمع صغير من نقاط يائسة.

خمن ماذا يعني ذلك؟ بينج! إنها متواصلة خارقة.

الشهرة الضيقة - أو في الحقيقة، نوع العمل الذي يتطلبه تحقيق تلك الشهرة - تُقوّي العَلاقات مع الأشخاص الموجودين ضمن خطة تفعيل العَلاقات الخاصة بك، في أثناء إبقائك على تواصل جيد مع الهوامش في الوقت ذاته. وضع خطة تفعيل العَلاقات الخاصة بك يمكّنك من وضع الخطوط العريضة لشبكتك الجديدة. مَن أولئك الذين بإمكانك تعريفهم ببعض؟ أنت بالتأكيد ستستفيد من ربط الشبكة ببعضها، لكن جميع مَن بالشبكة سيستفيد أيضًا.

مِن ثَمَّ تابع البناء على ذلك. أوجِد طُرقًا لتربط بين هذه المجموعة ومجموعات أخرى قد تستفيد من هذا التواصل. فكِّر في قوائم البريد الإلكتروني، مجموعات لينكد-إن، وصفحات فيسبوك، وحفلات العشاء مع ندوات، ودورات تدريبية، ومجموعات تمرين ذاتي، في أثناء التنقل من العالم الرقمي للعالم الفعلي كما يلزم الأمر للحفاظ على الزخم وعمق الشبكة.

معًا، اعثروا على طُرق لخلق القيمة. مشاركة المعلومات طريقة رائعة للبدء في ذلك. حدد الخبراء المشهورين وغير المعروفين الذين قد تحتاج شبكتك الصغيرة إلى معرفتهم، واجعل مهمتك التواصل معهم. اعثر على الأبحاث،

والأخبار، والفاعليات التي هي ذات صلة بهذه المجموعة وكُن الأول في مشاركة تلك الأشياء مع المجموعة. اخلقوا المحتوى معًا.

جعل الناس الموارد والفُرص مستحدثين ومُتزامنين، فقد أصبح هذا أسهل من أي وقت مضى بفضل الإنترنت. هذا هو المشروع الأهم في زمننا الحالي. بماذا ستساهم؟ اعثر على الإجابة واحصل على الجوائز.

إنْ كنت شخصًا متوقع النجاح نسبيًا، لا تصب كل اهتمامك في مواقع التواصل الاجتماعي محاولًا لفت أنظار المشاهير أو المؤثرين (الإنفلوينسرز) الأهم. أنت تريد أنْ تتواصل مع الشخصيات الأبرز. أنا أعلم ذلك. لكن إنْ كنت تقضي كل وقتك محاولًا جذب انتباه «ريتشارد برانسون» أو «مارك كوبان» عن طريق تفريداتك الأكثر ذكاءً: فأنت تراهن على الحصان الخاسر. فُرصك في الحصول على انتباههم محدودة. وبالرغم من إيماني بأنَّ هناك طُرقًا لتكون معطاءً تجاه أي أحد. قد يكون الأمر صعبًا عندما يكون تويتر وفيسبوك هم أدواتك الوحيدة. «ريد هوفمان»، مؤسس منصة «لينكد-إن»، يحصل على خمسين رسالة باردة من أشخاص يحاولون بيع شيء له. هل تعلم كم واحدة من الخمسين يهتم فعلًا بها؟ صفر. لأن لديه خمسينًا آخرى من الأشياء التي يُرجحها إليه معارفه.

ليكن في ذهنك أيضًا، أنَّ الشخصيات البارزة في الهوامش ليسوا دائمًا بالشخصية نفسها التي هم عليها في العالم الحقيقي. هُم أشخاص شرهون ومدفوعون بشغفهم، ليسوا مُبالين بتوقعات وثقافة من حولهم. لذا انسَ أمر اللاعبين الأهم إنْ كنت تبدأ من الصفر.

عوضًا عن ذلك، امضِ وقتك محاولًا اكتشاف اللاعبين الأهم في المستقبل. لا تبحث في المكان نفسه الذي يبحث فيه الجميع، عن طريق الأدوات نفسها، والإنجازات المهنية، وعدد المتابعين في تويتر، وتصاميم المواقع باهظة الثمن. بدلًا من ذلك، ابحث عن الأفكار، والذكاء غير التقليدي، الوجوه الجديدة، والأبواب المفتوحة لعَلاقة ثنائية.

اصنع التحالف الآن. ولنأمل أنَّ بعد خمس أو عشر سنوات من الآن ستكونون جميعًا في مواقع أفضل تُمكنكم من مساعدة بعضكم بعض. وحتى إنْ لم يصبح هو أو هي «شين باركر» القادم، سيكون لديك صديق بارع وقريب، وهذا يكون دائمًا استثمار يؤتي ثمارًا عظيمة.

ترويض وحش لينكد-إن

«أنت تقوم بالأمر كله بشكل خاطئ يا كيث»! هذا ما قاله لي ريد هوفمان، عندما أخبرته عن كيفية استخدامي لموقع «لينكد-إن».

لأني كاتب ومُتحدث، يجدني أناس جدد على تويتر وفيسبوك ويتابعونني كل يوم دون قيامي بأي شيء. لكن ليست هذه الطريقة التي تُدار بها الأمور على «لينكد-إن»؛ حيث يجب عليَّ أنْ «أقبل» طلبات التواصل الجديدة.

«لينكد-إن» شبكة مغلقة. والأمر كذلك لسبب بسيط جدًّا: ليكن للشبكة قيمة كأداة للتعارف. يجب أنْ تكون المعارف ذات معنى. لديك الحق في تفحص كل وأي طلب تواصل، فحين يأتي شخص ما طالبًا منك تقديمه إلى شخص آخر، تكون في موقف يسمح لك بتقييم ما إذا كان الرابط ذا منفعة مشتركة.

لعدة سنوات، كنت أقبل جميع طلبات التواصل، فخورًا بنفسي كلما زادت أعداد المعارف. لكن الآن، لأن هناك كل هؤلاء المجهولين، أجد نفسي كثيرًا في موقف محرج حيث يطلب مني شخص لا أعرفه لأقدمه إلى شخص آخر لا أعرفه. هذا لا يحدث بتاتًا معي في العالم الحقيقي.

لذا تعلَّم مني. اتصل مع أولئك الذين تعرفهم بشكل كافٍ لدرجة أنك تشعر بالراحة التامة وأنت تُقدمهم إلى الآخرين في شبكتك. ليس مطلوبًا منك أنْ تفحص مرجعيتهم كاملة، لكنهم يجب أنْ يكونوا أكثر من مجرد بيانات

عشوائية. يجب أنْ تكون سعيدًا أنهم طلبوا منك معروفًا بسيطًا، ويجب أنْ تشعر بالراحة أنت أيضًا حين تقوم بذلك.

اتقن فن التقديم على «لينكد-إن» وستصعد سريعًا إلى مرتبة المتواصل الخارق. الموقع يتابع المعارف من الدرجة الأولى، الثانية والثالثة. هذا يعني أنه يُتيح لك الفرصة لتتواصل مع مئات الآلاف من المعارف الجُدد؛ إنْ فعلت هذا بشكل مُتقن. في كتاب (The Start Up of You)، يُرجح «ريد» أنْ تُقدم -على الأقل- واحدًا مُهمًّا كل شهر. ولو تستطيع أنْ تجعل هذا التقديم قيِّمًا، لماذا لا تضاعف هذا الرقم!

كتب «ريد»: «وعندما تقوم بالتواصل مع أحدٍ خلال الموقع، أظهر للناس أنك قرأت صفحتهم عن طريق الإشارة إليها بشكل مباشر. على موقع المواعدة (OKCupid). الرسائل التي تحصل على أكبر كم من الردود هي التي تحتوي على كلمات مثل «لقد ذكرت» أو «أنا لاحظت أن». بعبارة أخرى، الجُمل التي تظهر بأنَّ هذا الشخص قد قرأ بتمعن ما كتبه الآخر على صفحته».

في عالم الأعمال كما في عالم التجارة: الاهتمام العالي يغلب التصرف البارد كل مرة.

إدمان الإعجاب (اللايكات)

إنْ كنت تعاني محاولًا استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بشكل عملي، أنت لست وحيدًا. الفيسبوك هو قطعة الشوكولاتة الخاصة بالإنترنت، حرفيًّا، فالتحدث عن أنفسنا وتجميع كل تلك الإعجابات (اللايكات) يُعطينا جرعة من الدوبامين. مراكز المتعة والمكافأة في أدمغتنا تُنير كشجرة عيد الميلاد.

يحب الناس إلقاء اللوم على التكنولوجيا لتحويلنا إلى مدمنين بلا عقول، لكن الحقيقة هي أننا كنا دائمًا مُدمنين بلا عقول. الحياة عصيبة، وأحيانا

قطعة حلوى هي كل ما نحتاجه. (اذكر «مخدرك» الخاص). مواقع التواصل الاجتماعي هي مجرد قطعة حلوى لذيذة أصبحت متوفرة بشكل مُفرط.

أحب أنْ آخذ فترات توقف بأيام كاملة من الإنترنت والأجهزة التي تُتيحه، لأقرأ وأكتب. لا يكون الأمر سهلًا إطلاقًا في البداية، لكن حتى عقلي المدمن يتأقلم على الوضع أسرع مما تتوقع.

معظم وقتي على مواقع التواصل الاجتماعي أحتفظ به للحظات التي ستكون في الأصل غير مُثمرة - على متن الطائرات، والقطارات، والسيارات. فهذه هي الفترات الوجيزة التي أستخدمها لدق الأجراس.

استخدم مهارة الحضور الذهني في أثناء تصفح مواقع التواصل الاجتماعي. عندما تُسجل الدخول، خاصةً خلال وقت العمل، احرص على أنْ يكون هذا الوقت في صالح تحقيق أهدافك.

استوعب الفرصة

كنت أقود قبل أيام في لوس أنجلوس، وتوقفتُ عند إشارة. في السيارة بجانبي، على كرسي القيادة، كانت هناك فتاة تُحدق بجهاز «الأي-فون» الخاص بها. كما يبدو، ما كان على الهاتف كان أكثر فائدة من انتباهها لإشارات الطريق، أو حتى جميع السيارات من حولها.

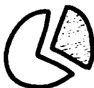
انتظرنا كلانا أحد المُشاة وهو يعبُر الطريق. كان بطيئًا للغاية. لماذا برأيك؟ لأنه، تمامًا مثل الفتاة بجانبي، كان بالفعل وصل إلى مقصده الأهم، الهاتف الذكي الذي بين يديه. رأيت إبهامه وهو يتصفح ويتصفح، ووجهه ملتصقًا بالشاشة، ومُنعزلًا تمامًا عن العالم من حوله.

الناس هذه الأيام يعيشون على صفحات مُستجداتهم. فقوة جاذبيتها التي لا تقاوم تؤدي إلى جميع مخاوفنا الاجتماعية. لا سيما أنها تخلق سائقين فاشلين وضيوف عشاءٍ أكثر فشلًا.

لكن هذا واقع العالم الذي نعيش فيه. لذا إنْ كنت تريد لفت الانتباه، سواء من الزبائن، أو الزملاء، أو حتى الأصدقاء، من الأفضل لك أنْ تتعلم التواصل من خلال هذا العالم الضيق. فهناك أكثر الأماكن التي يمكنك إضافة القيمة فيها، لأن هذه هي الأماكن التي يبحث الجميع عن القيمة بها.

شارك معلومات عظيمة، اجعل الناس يضحكون أو يبكون. هناك العديد من الطُرق لتتميز، اعثر على طريقتك وحافظ عليها. هذا هو موضوع الفصل التالي بأكمله. «المحتوى».

هذا الأمر وصل لمقدار أهمية غير مسبوق، لأن هناك شيئًا واحدًا يمكنك التأكد منه حين يتعلق الأمر بزبونك التالي أو معرفتك الجديدة: أعيُنهم مُنصبّة على صفحات مستجداتهم.



الفصل الثالث والعشرون

كُن أستاذًا في المحتوى

لا يهم كم تساعدك التكنولوجيا الحديثة في بناء شبكتك، ولا يهم قدر المعلومات الذي تجمعه، التقدم في سبيل تحقيق أحلامك سيُعرقَل إنْ لم تسطع بناء الثقة.

لتبني الثقة رقميًا (أونلاين). خارج الدائرة المحدودة من الأشخاص الذين بإمكانك التأثير فيهم بشكل شخصي. عليك إيجاد طريقة للتعبير عن إنسانيتك عن طريق «البتس والبايتس» (وحدات قياس المعلومات)، بل أنْ تفعل ذلك ببراعة لدرجة أنه يمكنك أنْ تبني اتصالًا مع أحدٍ، حتى وإنْ كنت تبعث تلك الإشارات من الفضاء الخارجي.

يمكن القيام بذلك. لقد تم القيام بذلك بالفعل.

«كريس هادفيلد» هو رائد فضاء كندي انتهى من إقامته في محطة الفضاء الدولية (محطة موجودة في الفضاء الخارج وتدور حول كوكب الأرض) في سنة ٢٠١٣، عندما كانت تتسابق شركات تجارية كثيرة في إنشاء مجال لسياحة الفضاء. لم يكُن أحد يُعير الأمر اهتمامًا، حتى بدأ «هادفيلد» التغريد عن تجربته الشخصية عن العيش في الفضاء يوميًا. أحد الفيديوهات الشهيرة له تُظهر ما يحدث عن البُكاء في الفضاء. وقد زادت شهرته أكثر (وجعل الناس يبكون على الأرض) حين ظهر في ڤيديو وهو يؤدي أغنية «Ziggy Stardust» للفنان «ديڤيد بوبي». حتى إنَّ «ديڤيد بوبي» ألقى عليه التحية الرقمية، إعادة

تغريد. بينما كان هناك خمسة رواد فضاء آخرين معه على متن المحطة، ولا حتى أعرف أسماءهم.

ما نتحدث عنه هو المحتوى، الطريقة الأوحد في بناء الثقة أونلاين. المحتوى هو ما يجعل الناس يعرفون مَن أنت، ماذا تريد، ما يمكنك تقديمه، إنْ كنت لطيفًا أو مُثيرًا للاهتمام، إلخ. المقالات، والمدونات، والصفحات الشخصية، وآخر مُستجداتك - كل «بيت وبايت» تُنتجه يقوم بإضافة شيء ما لماهيتك واسمك.

شبكة الإنترنت لم تَعُد خاصة فقط بالمقاطع المذهلة، أو السائق المجنون، أو تلك الوجبة الشهية. فبينما نشارك الرسائل، والصور، وآخر التطورات: نبني ملفًا كاملًا للبيانات عن حياتنا وتاريخنا. يمكننا الآن أنْ نحكي ليس فقط عما يحدث اليوم، لكن عما حدث سابقًا. وما شاركناه، وما قد يحدث في المستقبل.

أولئك الذين يمكنهم اكتشاف أفضل الطُرق لمشاركة تلك البتس والبايتس، وأنْ يقوموا بذلك بالسُبل المناسبة والأوقات المناسبة، سيتمكنون من خلق أكبر الشبكات وأكثرها إنتاجية، أنْ يولدوا أكبرَ قدرٍ من الفُرص وأهم أنواعها، وأنْ يكونوا على استعداد تام لتغيير مجال مهنتهم إنْ لزم الأمر.

مُعادلات الثقة

خلق محتوى يُقرَأ ويمكنه بناء ثقة، يتطلب أنْ تتحلى وتنقل القيم الأساسية نفسها التي تحتاجها لتبني عَلاقات في العالم الحقيقي. إليك بمعادلتي:

الكرم + الضعف الحميد + تحمُّل المسؤولية + الصراحة = الثقة

العديد من الناس يرتكبون خطأ الظن بأنَّ محتواهم الرقمي يجب أنْ يعرض فقط مدى مثاليتهم، كم هم رائعون ومتماسكون. فهم

يظنون أنَّ مدى ثقة الناس بهم تتعلق بمدى حسن نيتهم أو إنْ كانوا يستطيعون التقاط صورة جميلة لأنفسهم حين ارتداء ملابس جميلة. بالتأكيد، تلك الأشياء قد تساعد قليلًا، لكن يمكنها أنْ تفيدك أكثر من ذلك.

قبل فترة، ذهبتُ إلى إستوديو تصوير لأنتج عدة مقاطع ڤيديو لسلسلة تعليمية رقمية. كان لديَّ تصفيف الشعر، والمكياج، والأنوار، وأفضل بَذلة رسمية عندي - كل شيء ما عدا رف من الكتب التي تبدو مُهمة خلفي. أردتُ إظهار أنني خبير، أليس كذلك؟ حسنًا، عندما شاهدتُ الڤيديو، اكتشفت أنَّ خبير التجميل في أثناء محاولته لإخفاء بثرة، قد حوَّلني إلى أحد مُمثلي مسلسل «جيرسي شور». لقد بدوت برتقالي اللون. وانتهى بنا الأمر أنْ نُعيد التصوير، على عجالة، في داخل مكتبي حيث لا توجد أفضل إضاءة، لكنني كنت مُسترخيًا وعلى طبيعتي (ولست برتقاليًا). أصبحت المقاطع رائعة.

فالرسالة هنا: إنَّ الأشخاص البرتقاليين ليسوا محلًا للثقة. بل أنه كلما تمكنت من أنْ تكون على طبيعتك: سيثق الناس بأنك ستقول لهم الحقيقة المباشرة. من الأفضل أنْ تكون «عشوائي» قليلًا على أنْ تكون مُلمَعًا ومُنظمًا بشكل مُفرط.

لذا إنْ حاولت مُسبقًا أنْ تخلق هُوية إلكترونية تُظهر مدى سلاستك وبراعتك كلاعب، وشعرت حينها أنَّ الأمل لا أمل فيه أو أنك مُحتال، حاول أنْ تسترخي وتقوم بشيء جديد على طبيعتك.

اكتشف الصراحة القصوى

تقابل المال مع الروحانية عند الخبير «جيمس ألتوشر» الذي تمكَّن من تحويل طبيعته الخشنة إلى إمبراطورية من المحتوى. «ألتوشر» ليس سلسًا، ووسيمًا، وليس متواصلًا. بل في الواقع إنَّ مسيرته كانت عبارة عن مجموعة

من الإخفاقات المذهلة. حتى ملبسه يبدو أخرق تمامًا. وفي المقام الأول: الأشياء التي يقولها «ألتوشر» تُزعج العديد من الناس حتمًا.

تلك الأشياء التي تبدو عيوبًا، في الواقع أدت إلى حصول ألتوشر على قبيلة مُتنامية مكوَّنة من آلاف الأشخاص الذين يقرأون مُدوَّنته. ولقد عمل مع عدة أشخاص مُهمين في المجال منهم راعي الصناديق والملياردير الائتماني «ستيفن كوهين»، ومُقدِّم برنامج (ماد موني) «جيم كريمر»، كما تمكن من بناء علاقات مُستدامة وشهرة واسعة في أثناء إعادة اكتشاف نفسه وحياته المهنية في عدة مجالات، مُكتسبًا وخاسرًا مئات الملايين عدة مرات.

«ألتوشر» بدأ حياته مُدوِّنًا يستخدم فطنته كمحلل للمجال المالي. ينشر مقالات عن البورصة والاقتصاد والأموال. لكن الإقبال كان ضعيفًا. ثم بعد سنة. سلك مسارًا آخر.

«بدأتُ أكون صريحًا بشأن مخاوفي، وما يقلقني. بشأن إخفاقاتي السابقة - وقد أخفقت إخفاقات هائلة بالفعل في الماضي. حينها زاد الإقبال، دون أي مُبالغة، بنسبة ٢٠٠٠٠ في المئة، جراء مجرد التحلي بالصراحة. أصبح الناس يعرضون عليَّ الفُرص كل يوم».

بعضٌ من أشهر مقالات ألتوشر: «أريد أنْ يُصبح أولادي مُدمني مخدرات» (عن التحلي بالشغف)، و«ثلاث قصص عن مليارديرات» (عن المال والسعادة)، و«لقد تمت إهانتي تمامًا في اليوجا» (عن حضور مركز تدريب يوجا مع زوجته خبيرة اليوجا)، و«كيف تُصبح خاسرًا فعَّالًا» (عن قصة طرده من كلية الدراسات العليا).

لست مُجبرًا على أنْ تسلك طريق الـ «أصدِم وأذهِل» (مثل كتابات ألتوشر) لتبني قاعدة من المتابعين المخلصين. لكنك تحتاج بالتأكيد لتجد طريقتك الخاصة لتقديم محتوى صادق، وقيِّم، وخاص بك بالتحديد، وأنْ تخلطه مع تلك الأربعة الأساسية: الكرم، والضعف، والمسؤولية والصراحة.

العديد من الناس يظنون بشكل خاطئ أنَّ إذاعة قصص نجاحهم هو السبيل الأفضل أو الوحيد لكسب المصداقية. ألتوشر يقول إنهم خائفون: «أنت تُفكر: إنْ أخبرت الناس بأني خسرت المال، أو خسرت زوجتي، أو كنتُ أبكي في ذلك اليوم من الأزمة الاقتصادية، حينها لن يحترمني الناس بعد الآن. لن يريدوا العمل معي بعد الآن».

هذا ليس صحيحًا على الإطلاق، يقول ألتوشر: «لأن في النهاية مدى إنسانيتك هي ما تجعل الناس مُهتمين بما تقوله، واعترافك، أنك أنت أيضًا إنسان، يجعلهم يثقون بك بشأن أي شيء آخر».

ستجد أنَّ العديد من منافسيك غير صرحاء معظم الوقت. هذا لا يعني بالضرورة أنهم يكذبون. إنه يعني فقط أنَّ حدودهم ضيقة. يقول ألتوشر: «إنْ تخطيت أنت تلك الحدود وأصبحت صريحًا بحق مع زملائك ومنافسيك وعملائك المحتملين، حينها تُصبح فجأة أعلى منزلة من منافسيك. فالجميع يعرف أنْ هذه هي حقيقتك».

في العَلاقات الإنسانية الشخصية، الخوف يخلق تجنب الخطر المحتمَل. مما يعني تجنبك لتقدم نفسك كمانح ومعطاء، وتجنبك للصراحة وتحمل المسؤولية، وتجنبك لمقابلة شخص ما وجهًا لوجه، ولأن تقبل حُكمه/ حُكمها عليك، كل هذا نابع من الخوف من الرفض.

على الإنترنت، المحتوى الجيد يحمل المخاطر نفسها: الإحراج، والرفض، إلخ. لكنه يحمل كذلك المكاسب المُحتملة نفسها: الاتصال، والضحك، وحتى الحب. تحديك يكمُن في أنْ تقدم محتواك بشجاعة.

إليك بعض النصائح لتتمكن من بث تلك السمات الأساسية التي تجعل أي رابط إنساني يزدهر (الكرم، والضعف، والمسؤولية والصراحة).

الكرم على الإنترنت يكمُن في الاستعداد للعطاء وللاستقبال. كما يكمُن في كرم الروح، في أنْ تكون مستعدًا لتقوم بما عليك، أنْ تستمع، وتشارك أفضل أفكارك. الكرم، دائما وأبدًا، هو طريقة عظيمة لتحويل شخص من حالة اللامبالاة إلى حالة الاهتمام.

شارِك في الأحاديث قبل أنْ تبدأها

عندما بدأ "Gary Vaynerchuk"، مُدوِّن السوشيال ميديا الشهير الآن بسبب موقعه WineLibrary.TV، في استخدام تويتر ليُسوِّق لمتجر النبيذ الخاص بعائلته، لم يفتح الحساب ويبدأ بالصراخ في عشر تغريدات يوميًّا عن مدى جودة منتجاته؛ بل عوضًا عن ذلك. اصطاد المُحادثات الجارية عن النبيذ ومِن ثَمَّ المشاركة بها. فكان يشارك حماسته مع مهووسي النبيذ الآخرين (مثلي). وكان يقدم المساعدة في المجال الذي يناسبه، وتعلم الكثير من تلك التغريدات التي كان يُعبر فيها الناس عن تفضيلاتهم. بطريقته الخاصة، جذب المتابعين الذين أصبحوا متحمسين للضغط على روابط الفيديوهات التي كان يُقدمها: الفيديوهات التي تُظهر شخصية «جاري» الحماسية وغير التقليدية. إنه شخص يُمتِّعُ مشاهديه عندما يعمل ما يحبه.

بعد شركة قدرها عدة ملايين، وبعض من الكتب الأكثر مبيعًا التي ألَّفها، ما زال «جاري» كما هو، بالرغم من أنه أصبح يتحدث أكثر عن مواقع التواصل الاجتماعي وأقل عن النبيذ.

تحدث بلغة تُعبر عن الاهتمام

الانتباه هو المورد الشحيح الذي نتصارع جميعًا من أجله هذه الأيام. فبينما نتصفح الأخبار في مواقع التواصل الاجتماعي، لدينا فُرصة وقت قدرها رمشة

عين لنُشجع أحدًا ما على أنْ يضغط على محتوانا بدلًا من المحتويات العديدة فوقنا أو تحتنا. الوضوح والفاعلية اللذان تتحدث بهما للتعبير عن نفسك وماذا تريد، هما السر في توسعة شهرتك، والزيادة من تأثيرك، وجذب الانتباه إليك.

مجرد وجود فكرة رائعة، أو منتج رائع لا يكفي. خُذ على سبيل المثال كتاب التغذية (The Moderate Carbohydrate Diet) «حمية النشويات المعتدلة». هل سمعت عنه من قبل؟ في الأغلب لا. بالرغم من أفكاره الجيدة (على الأقل في نطاق الحمية الغذائية). نُشِر الكتاب ولم يلقَ رواجًا. وحين تمت إعادة نشره باسم (The South Beach Diet) «حمية ساوث بيتش» أصبح الكتاب ظاهرة اجتماعية.

الرسائل التي تُرسلها إلى العالم يجب أنْ تكون بلُغة مُهمة. أخبر الناس أنك تحل مشكلة يعرفون تمامًا أنهم يواجهونها. وضَعْ نفسك في مكان القُرَّاء وتلبية احتياجاتهم -جزء من الكرم- كما سيجعلك تكتسبهم.

كل عنوان رئيسي هو ضربة

مُجددًا، إنْ كنت تؤمن بأنَّ محتواك ذو قيمة بالنسبة للناس (ويجب أنْ يكون هذا أول قاعدة لخلق المحتوى)، الكرم يعني أيضًا كيفية إيضاح تلك القيمة فوريًا وبأقوى صورة ممكنة، وإلا سيتجاهل الناس المحتوى.

فكِّر بشأن الرسائل الإلكترونية. حين ترسل رسالة، أنت تعرف ما مدى أهميتها بالنسبة لك. لكن بالنسبة للشخص الآخر (المُتلقِّي) إنها فقط رسالة ضمن عشرات الرسائل التي تلقَّاها ذلك اليوم، دون أي شيء يميزها، عدا شيء واحد إنْ قُمت باستغلاله: عنوان الرسالة.

المؤلف "Daniel H. Pink". في كتابه (To Sell Is Human)، يخبرنا بأنَّ أفضل العناوين هي تلك التي تُلبي احتياجيْن بشريْن أساسيْن: المنفعة أو

الفضول. فإما أنْ يَذكُر العنوان مدى فائدة الرسالة بوضوح («كيف تصقل عناوين رسائلك لتُقرَأ») وإما أنْ يعرض العنوان حالة من الغموض المُحفز للفضول الذي سيُغذيه القراءة («لن تُصدق ما قُمت به لأجعل رسائلي تُقرَأ»). وبالمناسبة، احرص دائمًا على أنَّ رسالتك تستحق ما كتبته في العنوان. فلا شيء أسوأ من عناوين الطُعم (ClickBait).

امنح تغريداتك أَرْجُلًا

«فيسبوك»، كان يُكتَب في نافذة الكتابة رسالة تحفيزية تقول: «ماذا تفعل الآن؟» دائمًا كنت أقول إنَّ هذا مُريع! يا لها من طريقة عظيمة للتشجيع على كتابة الرسائل المُملة. أنا في الحديقة. أنا آكل شطيرة جبن. أنا أشاهد التلفاز. تلك الرسائل عديمة الفائدة على مواقع التواصل الاجتماعي. حتى إنْ كنا أصدقاء، ذلك المحتوى سأتجاهله تمامًا. «دانيال بينك» يُسمِّي هذه الرسائل «تغريدات أنا الآن» ويقول إنها ضمن أسوأ ثلاثة أنواع من التغريدات، مع التغريدات الشخصية («مديري يتصرف بشكل مُزعج») والتحيات السخيفة («مرحبًا أيها العالم»).

الرسالة التحفيزية الأفضل قد تكون هكذا: «ماذا أثار انتباهك؟» فهناك تغير واضح في هذه الرسالة، نحو التشجيع على كتابة رسالة أكثر فائدة، وحالما تقوم بذلك التغير، ستبدأ في رؤية محتواك يُشارَك ويُعَلَّق عليه. فبدلًا من أنْ تنشر «أنا في السينما» ستنشر «**لقد شاهدتُ فيلم «ويل فيريل» الجديد - لقد كان مُضحكًا جدًا. عليكم مُشاهدته!**»

الآن أنت تُعطي الناس شيئًا مفيدًا - رأيًا قيّمًا. بل الأفضل من ذلك حين توفر لهم رابطًا إنْ أرادوا التعمق. أعطِهم مقالة، أو إعلان فيلم، أو تقييم مطعم. شيء يسمح بالتفاعل بأكثر من ١٤٠ كلمة، شيء يُقدمُ لهم فكرة جديدةً ويُعطيهم الحماس.

اليوم، رسالة فيسبوك التحفيزية أصبحت «ماذا يدور في عقلك؟» - خطوة كبيرة بلا شك، إلا أنْ يقودها البيانات وليس المحتوى. لكني ما زلتُ أفضّل رسالتي أكثر: «ماذا أثار انتباهك؟» (اذهب وجرب مشاركة شيء الآن).

اخلق المحتوى كلما أمكن

«كيف، أنا أريد أنْ أبدأ التدوين، لكني لا أعرف عن ماذا أدوّن». إنْ كنت تظن أنَّ العملية الإبداعية تبدأ بك، أمام شاشة خالية، وكوب من القهوة، إذًا أنت تجعل الأمور في غاية الصعوبة بالنسبة لك. فأفضل الأفكار تأتي من النظر حولك.. السؤال دائمًا: **«كيف يمكنني أنْ أقدم المساعدة للآخرين؟»** ومن ثَمَّ إشراك الآخرين بشكل مُبكر ودائم في عملية الإبداع.

خُذ على سبيل المثال البودكاست الشهير **«Grammar Girl»** (فتاة النحو)، الذي كتبت عن مؤلفته «ميجنون فوجارتي» سابقًا في إحدى رسائلي الإخبارية. ميجنون كانت تعمل محررة ورأت الأخطاء نفسها تتكرر مرارًا وتكرارا، فعملائها -كالعديد منا- لم يتعلموا من قبل القواعد الأساسية الصحيحة للنحو. فحين لاحظت وجود حاجة لتقديم ذلك النوع من المحتوى، بدأت فورًا في فعل ذلك، فسجلت أول ثلاث حلقات لها خلال أسبوع، ومن ثَمَّ حولت الشكل العام ليدور حول أسئلة المعجبين. بعد بضع شهور من تاريخ إطلاق البودكاست في يوليو ٢٠٠٦، أصبح بودكاست **«Grammar Girl»** أحد أكثر البرامج التعليمية شهرة على **«iTunes»**.

دعوة الآخرين ليشاركوا في خلق المحتوى يمنحهم فُرصة ليكونوا جزءًا من شيء ما، وجزءًا من مجهود جماعي. ستُفاجأ إنْ علمت مدى متعة ذلك. بالأحرى، أظن أنَّ جزءًا كبيرًا من نجاح منصات جمع الأموال مثل **«Kickstarter»**: هو المشاركة.

علاوة على ذلك، الإبداع التشاركي يزيد من احتمالية أنَّ المنتج النهائي سيكون شيئًا مُثيرًا للاهتمام بالنسبة لمتابعيك. ففي النهاية هم ساعدوا بشكل مباشر في خلقه! لقد وصلني توًّا رسالة من شاب يكتب محتوى بشأن مساعدة المؤلفين في التسويق لكُتبهم. إنه يبدأ العملية بسؤال جمهوره ماذا يريدون: المساعدة بشأن الكتابة؟ المساعدة بشأن التسويق؟ المساعدة بشأن البيع؟ بالطبع إنه استقصاء، لكن سِجلّه (الذي بناه من خلال محتواه على مدار وقت طويل) يؤكد لي أنه سيستفيد حقًا من تلك الآراء لخلق شيء عظيم. «سيُقرر ماذا يكتب بحسب رأيي؟ بالطبع سأجاوب! وسأشتري الكتاب أيضًا»!

شيء مُهم لتتذكره حين يتعلق الأمر بالإبداع المشترك: أنْ تحتفظ بوعدك هو أهم ما يكون الآن (انظر جزء المسؤولية أسفل). لا يمكنك طلب المجهود والشغف من الناس ثم التخلي عنهم.

الضعف

التحلي بالشجاعة الكافية لتكون ضعيفًا في الواقع صعب كفاية. لكن على الأقل إنْ سخرت من نفسك، ستنتهي اللحظة سريعًا. أنْ تكون ضعيفًا على الإنترنت يبدو حتى أكثر خطورة.

لا تدع الأمر يخيفك. فكر بالأمر بالطريقة التالية: آخر شيء تود أنْ تكونه في سوق تنافسي هو أنْ تكون قابلًا للاستبدال. فعليك أنْ تكون مميزًا ونادرًا، غير قابل للاستبدال. والطريقة الواحدة للقيام بهذا هو أنْ تُخاطر بالظهور على حقيقتك.

جرِّب تبادل الأدوار

طريقة سهلة لاكتشاف الضعف وممارسته هو الخلط بين هويتك الشخصية والمهنية. معظم الناس يستخدمون «فيسبوك» للأصدقاء، و«لينكد-إن» للمعارف

المهنية ولا يخلطون بينهما كثيرًا. بالرغم من عدم اقتناعي بهذه الطريقة في التفرقة، حتى إنْ كانت تبدو منطقية بالنسبة لك، يظل بإمكانك إضافة بعض الاختلاط. لماذا قد لا يرغب أصدقاؤك وعائلتك في معرفة ماذا يجري في حياتك العملية - طالما تقوم بالأمر بصورة مُمتعة؟ العَلاقات الشخصية هي مصادر ممتازة للنصائح المهنية، والدعم، وحتى إيجاد الفرص.

اخلط التجارب الشخصية مع المنفعة المهنية

يمكنك أنْ تضيف مقتطفات من المسائل الشخصية وتقدم في الوقت ذاته معلومات مفيدة. «Penelope Trunk»، المدُونة الشهيرة، والمستثمرة، ومؤلفة كتاب «Brazen Careerist»، تُعلق أحيانًا في منشوراتها إنَّ محررها (لاحظ: ذكر المحرر ليست فكرة سيئة) لا يسمح لها بنشر أي شيء قد لا يُفيد قاعدة قرائها الأساسية: الأشخاص الذين يحاولون التحسين من حياتهم المهنية. قد تكتب ٥٠٠ كلمة عن التدريس المنزلي لأطفالها أو عن الحيوانات في مزرعة زوجها، لكن الأمر سيحتوي على معلومة مفيدة عن كيفية الزيادة من إنتاجيتك أو إيجاد فرصة عمل أفضل.

اعترف للعلن عن إخفاقاتك

التحلي بالصراحة بشأن إخفاقاتك يقول للناس إن ليس لديك ما تُخفيه. بجانب ذلك، إنْ تصارحنا جميعًا بشأن أخطائنا ربما يمكننا أنْ نقضي على هذا الوهم المُعيق بأنَّ الأشخاص الأكثر نجاحًا يصلون إلى هذا المستوى عن طريق النجاح مرارًا وتكرارًا. لا! إنهم يصلون إلى هذا المستوى جراء الفشل مرارًا وتكرارًا، في تجارب أكثر وأكثر طموحًا، حتى ينجحون وينجحون بشكل باهر. لذا كُن شُجاعًا كفاية لتعبِّر عن كل ذلك، الأشياء التي نجحت والأشياء التي لم تنجح، مع إضافة أفكارك بشأن ما يجب إصلاحه المرة القادمة ولماذا، وشاهد كم سيشدّ اهتمام الناس. سيثقون بك جرَّاء خبرتك وصراحتك.

استخدم الكاميرا أكثر

إذا كنت «شارلز ديكنز» فإنَّ الأمر أسهل بكثير أنْ تشارك صورة صادقة تعبر عن ماهيتك وما تكترث بأمره عن طريق صورة بدلًا من مقال. اذهب وتصفح صفحة مُستجداتك وستلاحظ سريعًا أنَّ المنشورات التي تحتوي على صور هي التي تلفت نظرك وتؤثر فيك عاطفيًا.

حين يتعلق الأمر بالصور المأخوذة لك، لا بأس بالقليل من الغرور -تذكر أنا أعيش في لوس أنجلوس، لستُ معصومًا من الغرور- ليرشدك لِما تسمح به على صفحتك وما تقوم بحذفه. لكن لا تكُن مُفرطًا في التحكم فتكون كل صورة لك مشابهة تمامًا للتي قبلها، بتعبير الوجه المصطنع نفسه.

فكر قليلًا بصورتك الشخصية الصورة الأهم في صفحتك دون مُنازع. هل تحتاج لصورة احترافية؟ إنّ كنت تملك المال لجلسة تصوير احترافية إذًا حسنًا، إنْ كنت لا تملك هذا المقدار من المال إذًا فلا. أحد أكثر الصور نجاحًا على «لينكد-إن» تكون صورة للوجه والكتفين تُبين الحياة والطاقة. اطلب من أصدقائك أنْ يعرضوا عليك رأيهم، فنحن قد لا نلاحظ الصورة المثالية حين نراها.

هناك شخص أعرفه، وكيل أدبي مُهم وأب رائع، عَمِل جاهدًا ليكون جيدًا في كلا الشيئين. إنْ نظرت على صفحته في «لينكد-إن» ستجد صورة له وهو يتزلج مع ابنه.

حين تتصفح على «لينكد-إن» بين الصفحات الشخصية وترى صور الرأس العديدة، ثم فجأة تقع عينيك على صورة تُعطيك القليل من الحياة خلف السير الذاتية المُملة، هذا لديه تأثير قوي حقًا - ففي حالة صديقي الوكيل الأدبي، بينما تتكفل محتويات منشوراته بإبراز قدرته المهنية؛ صورته تعبر عن الحياة.

بالتأكيد، نوع مجالك والثقافة المنتشرة في تلك الصناعة تُملي عليك ما يمكن ولا يمكن القيام به. «كريج»، شخص ظريف كان يدير شركة (FG tech)، صورته لليوم على «لينكد-إن» هي بنظارة شمسية داكنة، وجالس على كرسي يعزف الجيتار والهارمونيكا في الوقت ذاته. وهو الآن يعمل بالأمم المتحدة! من حسن الحظ، بالنسبة لكريج، مخبولو التكنولوجيا هم أولئك الناس الذين يفضلون الأشياء غير التقليدية في العمل وفي أي مكان آخر.

ألقِ نظرة على صور الأشخاص في المجال الذي تعمل فيه (أو الذي تود العمل فيه). شكِّل نظرة شاملة عن «العادي» ومِن ثَمَّ أوجِد طريقة خلابة للتميُّز.

بالمناسبة، قد يكون «كريج» شخصًا صارخًا قليلًا، لكنه في الأغلب كان أحد أكثر الموظفين شعبية في الشركة.

حس المسؤولية

حس المسؤولية هو أكثر من مجرد الالتزام بالوعود وتطلُّب المثل من الآخرين. إنه يتعلق أيضًا باتخاذ موقف شجاع وعدم الحياد عن الطريق في وجه النقد أو الخوف. دون المسؤولية سيفقد الكرم، والصراحة، والضعف تأثيرهم سريعًا. لكن ماذا يعني أنْ تكون مسؤولًا حين يتعلق الأمر بالمحتوى؟

كُن محررك الشخصي الخاص

الاتساق يساعد القُرَّاء على المشاركة. لهذا عليك أنْ تفكر كمحرر حين تُغذِّي منشوراتك الرقمية. اصنع جدولًا يحدد لك توقيت المحتوى ونوعه الذي تنشره، وستكتشف سريعًا أنَّ تنظيم جهودك قليلًا يساعد كثيرًا لتكون مسؤولًا عن خططك للتعبير عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي.

حاول أنْ تخلق علامتك المميزة، ومحتوى معين يحدده ذلك الشيء الذي تقدمه ولا يقدمه أحد غيرك. على سبيل المثال، هناك رجل اسمه «نواه سكالين» وكانت فكرته هي أنْ يعرض «جمجمة يوميًّا» وأنْ ينشر صورًا للجماجم على موقعه **skulladay.blogspot.com**. وقد التزم بالقيام بذلك لمدة عام كامل. «**بدأ الأمر بصناعة جمجمة من الورق البرتقالي في ٤ من يونيو عام ٢٠٠٧. ونشر الصور على الإنترنت قائلًا على مدونته: «قمتُ بإتمام الجمجمة الـ ٣٦٥ في ٢ من يونيو عام ٢٠٠٨ (وشاركتُ جمجمة إضافية في اليوم التالي لأنها كانت سنة كبيسة!)**».

قد تبدو أعمال «سكالين» مُخيفة أو تبدو إبداعية، على حسب ذوقك. لكن كيفما رأيتها، هذا المشروع نما ليصبح كتابيْن منشوريْن وجذب العديد من المتابعين المخلصين - من ضمنهم العديد من العملاء المحتملين لتصاميمه العصرية وشركته الاستشارية (**Another Limited Rebellion**).

الطُرق الأكثر تقليدية قد تكون إرسال رسالة إخبارية أسبوعية، أو شهرية، أو ربع سنوية، أو استخدام يوم الجمعة لتذكُّر الأشخاص الذين تُحبهم على تويتر، أو تجميع قوائم «أفضل ١٠ في السنة»، يكون محتواها من المجالات التي أنت مُهتم بها.

حافظ على دقة تطابقك

الإنترنت مكان رائع للاكتشاف، والتجربة، وحتى الإلهام. كما قال لي «كريس بورجان» ذات مرة: حاوِل تشكيل صفحتك على «لينكد-إن» لتكون ملائمة للوظيفة التي تريدها وليس الوظيفة التي أنت فيها حاليًا. لكن الحرية الإبداعية الضخمة في هذا العالم الرقمي المليء بالصور والهُويات قد تؤدي أيضًا إلى الحيرة والخطوات الخاطئة.

إنّ كنت عضوًا في قائمة رسائلي الإخبارية في عام ٢٠١٠، كنت ستستقبل رسالة يومًا عنوانها: «ستة أشياء يمكنك تعلمها من كوارثي التسويقية». في هذا الوقت، كنتُ في خضم تجاربي الرقمية، أنشأت برنامج تعليمي على الإنترنت يُسمى «أكاديمية أساتذة العَلاقات» الذي أصبح لاحقًا يُسمى **myGreenlight**. (اليوم، كل الإرشادات في هذا البرنامج عُدِّلَت ونُقِّحَت ووضِعَت في تطبيق جديد.. مُتحمسٌ جدًا لأجله، **ExpertHabits**.

لقد كان هذا مشروعًا مُثيرًا للاهتمام بالنسبة لي، فكان امتدادًا جديدًا لعلامتي، ونموذجًا تجاريًا ومُنتجًا استهلاكيًا جديدًا. فحتى ذلك الوقت، كانت أعمالي كلها تدور حول الاستشارة والندوات. كنا قد عملنا بجهد على هذا البرنامج، وحين أتى الوقت لتسويقه على الإنترنت؛ شعرنا أننا نحتاج القليل من المساعدة.

لذا توجهنا إلى بعض الأشخاص المتخصصين في التسويق الرقمي للمعلومات على الإنترنت. وبدأوا العمل لتشكيل حملة تتضمن سلسلة من الرسائل تُرسَل إلى كل قوائمهم الطويلة، وكذلك إلى قوائمي.

عندما رأى فريقي مسودات رسائلهم، كانوا يعلمون أنهم غير متطابقين تمامًا مع شخصية «كيث» التي اعتادها متابعو رسائلي الإخبارية، وهي الشخصية التي كانت مطابقة لحقيقتي في الواقع. كما أنني لم أقُم يومًا بمحاولة بيع صريحة بالنسبة لهم، عدا الترويج لكُتبي بين الحين والآخر. كانت الرسائل الإخبارية كلها عن الكرم، ورد الجميل للمُعجبين الذين اشتروا كتابي، والذين يحضرون فاعلياتي، عن طريق إعطائهم النصائح والإرشادات وآخر المُستجدات عن أعمالي.

لذا قاومنا، طالبين التغيرات - لكن أخصائيّ التسويق الأذكياء أخبرونا بأننا لم نستوعب الأمر: فالرسائل كانت مصممة ومجرّبة خاصةً للتوافق سيكولوجيًا معهم. قالوا لنا إنَّ التغيرات ستقود لمبيعات أقل.

لذا أرسلناهم كما هم. ففي النهاية لم نُرِد أنْ تفشل حملتنا. بعدها تلقينا بعض الشكاوى والآراء السلبية، لكن الأمر برمته بدا مشكوكًا به. ثم يومًا ما كنت أتحدث في فاعلية، وأتى مُعجبان إليَّ بعد الانتهاء من الخطبة، وشاركاني قلقهما (وحتى إحباطهما) بشأن الرسائل. قالا لي: «إنَّ كتاب (Who's Got Your Back) أنقذ حياتهما وأنهما كانا عليهما أنْ يأتيا إلى هنا ليرياني شخصيًا ويعرفان الحقيقة.. هل أنا الشخص الذي أعلِّم الناس كيفية الاستغناء عن درعهم والسماح للناس بالتقرب إليهم، أم أنني مختص المبيعات المُزعج في تلك الرسائل التي تتبع أسلوب «تصرفْ الآن وإلا ستندم»؟». أوه، ثق بي. لم تكُن هذه لحظة مريحة.

في نهاية المطاف، عليك تذكُّر أنَّ -هذا الإسقاط- هذه المجموعة من البتس والبايتس ليست مُنفصلة عنك. إنَّ هذا هو أنت، كما يرى العالم. لذا يجب على اختباراتك الذاتية استكشاف جانب معين من شخصيتك أو شغف جديد. يجب ألا يكون بعيدًا جدًا عن حقيقتك الشخصية التي يراها العيان.

كذلك، عندما تُغيِّر تحديات الحياة طبيعتك وماهيتك: أحيانًا عليك أنْ تُعيد تشكيل هُويتك الإلكترونية -تعديل الصفحات الشخصية والمقتطفات الذاتية، إرسال الرسائل إلى المتابعين- لتُعيد التطابق اللازم.

ما يكون على المحك حينها هو نزاهتك. فحالمًا تُسقِط ذاتك على مجالٍ عام، سواء كان واقعيًا أو رقميًا، وخاصةً إنْ كنت في منصب قيادي، يكون الناس مرتبطين «بهُويتك» التي يعرفونها من محتواك السابق. عليك أنْ تتحمل مسؤولية ذلك، وحين يتغير هذا -وبالطبع سيحدث ذلك التغيُّر- عرِّفْهم هذا التغيُّر بلطف واحترام. هناك بعض النقاط التي يجب أخذها في الحسبان حين يتعلق الأمر بتحمل مسؤولية الهُوية الشخصية:

شركة جديدة، أو مجال جديد، أو مستشارون جُدد، كل هذا يجب ألا يعني قيمًا جديدة.

كلما تقدمت في السن وحققت نجاحات أكبر؛ أصبحت أؤمن بشكلٍ تام أننا نفوز حين نؤمن بشكلٍ صادق بأهمية ما نبيعه (المنتجات، والأفكار...) وأنْ نقدم أنفسنا بشكل يدعونا للفخر. بالرغم من ذلك، الشيء الصعب المتعلق بالصدق، هو أنه يتطلب معرفة مَن أنت وماذا تريد؟ وأنْ تقوم بأفضل ما بوسعك للمحافظة على ذلك. إنَّ الأمر دون أي شك يتطلب مقدارًا معينًا من التأمل الذاتي للحصول على هذا المستوى من الوضوح الشخصي، خاصةً مع الأخذ في الحسبان أننا متغيرون. الوقت يغيرنا. لكنك يجب ألا تدع تصرفاتك تقودها الرحلة أو الآراء الشعبية، فستكون احتمالية ضلالك للطريق أكبر إنْ كنت لا تُراجِع بشكل دائم نفسك ومبادئك.

لا يوجد أعذار.

كما كان يقول مُدرب المُصارعة الخاص بي، «السيد براون»: إنَّ هناك نوعيْن من البشر في هذا العالم: هؤلاء الذين يخلقون الأعذار، وهؤلاء الذين يُحققون المَهام. لا يوجد أعذار. أنت مسؤول بنسبة ١٠٠٪ عن أي شيء مكتوب عليه اسمك.

اجعل قواعد عَلاقاتك واضحة، وحافظ دائمًا عليها

الأب الروحي للدعاية المبنية على الاستئذان، «سيث جودين»، أخبرني قبل عدة سنوات إنني كنت أقوم بخطأ، بأنني لا أقدم المزيد من المعلومات إلى قُرَّائي. حاولت حقًا أنْ أتبع تلك النصيحة، التي أظن أنها مُلخصة بشكل جيد في منشور على مدونته: «من أجل أنْ تحصل على التصريح (لتقوم بالتسويق لأحد)، عليك أنْ تقوم بوعد... يمكنك أنْ تَعد بإرسال رسائل إخبارية لي لمدة سنوات، أو يمكنك أنْ تَعد بأخبار يومية عن آخر المُستجدات كل ثلاث دقائق، أو يمكنك أنْ تَعد بتقديم عرض بيع كل يوم... لكن الوعد يظل وعدًا حتى يتفق الطرفان على تغييره. يجب ألا تفترض أنك لمجرد ترشيحك للرئاسة أو

وصولك إلى نهاية ربع السنة المالية أو إصدارك لمنتج جديد، أنَّ لديك الحق في كسر الاتفاق. أنت لا تملك الحق في ذلك».

عندما تُخطئ، اعترف بالخطأ

لماذا يقوم العديد من الناس بالمكابرة عندما يقعون في الخطأ مُتلبسين؟ عوضًا عن ذلك، تقبَّل المسؤولية، اطلب المساعدة، وخُذ الخطوات اللازمة لتصحيح مسارك.

الصراحة

الصراحة -التعبير غير المقنع عن الحقيقة- ليست نادرة فقط، بل هي شديدة الضرورة. إنها تُشكِّل أساس القيادة وروحها، والمبيعات، والتسويق - وأي مجال مهني آخر مُرتبط بتحفيز البشر للقيام بأي شيء. الصراحة ليست متعلقة فقط بقول الحقيقة، لكن بفعل ذلك كعادة دائمة، في المناخ الخطر والانسيابي الذي قد يترُك فيه رأيك أكبر تأثير ممكن.

قل الشيء الذي لن يقوله أحد.

تلك اللحظات السحرية عندما يكون الناس صُرحاءَ بشكل علني فيتركون أثرًا كالطلقات النارية. في حالة كاتب السيناريو «جوش أولسون»، الصراحة أنتجت شيئًا شبيهًا بالانفجار الذري.

«أولسون» نشر مقالًا في مجلة «Village Voice» عنوانها: «لن أقرأ السيناريو الـ××× الخاص بك». (قمتُ بحذف اللفظ هنا) كانت المقالة عبارة عن اعتراض كَتبه في يوم ما بعدما طلب منه صديق أحد أصدقائه أنْ يقرأ مُوجزًا لسيناريو كتبه، ثم غضب عندما لم يعجبه.

في بضعة آلاف من الكلمات الصريحة بشكل موجع، أولسون أعطى الصوت لأحد المشاعر التي غالبًا ما يتم كبتها بشكل لطيف، من قِبَل الجميع في هوليوود، فهي مدينة لا تمتاز بالصراحة. فتلقّى عدة رسائل شكر على بريده الإلكتروني. أراد الناس أنْ يعملوا معه، وأنْ يُقابلوه، وأنْ يقرأوا أشياء أخرى كتبها. بالطبع، تلقّى الكثير من الغضب والاعتراض أيضًا. لكن في النهاية، تلك المقالة قادته إلى اجتماعات مع أكثر الأشخاص أهمية، مما قاده إلى السيناريو الذي ترشح للأوسكار.

الناس في أمس الحاجة للمصداقية. فأينما تنظر اليوم تجد أحدًا يكذب بشأن شيء ما، بعض المؤسسات التي تُخفي الحقيقة، أو بعض الأشخاص الذين يجمّلون الواقع. الشيء الصريح أصبح نادرًا في ثقافتنا. «**العديد من الناس كاذبون، إنهم يكذبون على أنفسهم، يكذبون على أصدقائهم، يكذبون على محبوبيهم، وعملائهم، وزملائهم في العمل، لدرجة أنك إنْ أصبحت الواحد من الألف الذي هو صادق بحق، ستكون مميزًا عن البقية**» - كتب ألتوشر. «**وحين تكون مميزًا ستجد النجاح، ستجد السعادة، ستجد الصحة**».

عندما تجعل الصراحة عادة دائمة، إثارة الجدل لا تكون بعيدة أبدًا. لكن مع كل شخص ينفر من صراحة شخص مثل ألتوشر أو أولسون، ينجذب عشرة آخرين. جذب الناس ليست الفائدة الوحيدة للصراحة. فمستوى الشفافية الذي يقدمه هؤلاء إلى مجالاتهم، يكفل حصولهم دائمًا على مستوى صحي من الآراء الواردة.

اخلق مناخًا من الإلحاح الإلكتروني

في إحدى المرات، كنت في فاعلية شديدة الاحترافية حيث كانت امرأة من اللجنة المشاركة تُشارك عن طريق الإنترنت عبر الفيديو من مكتب منزلها، بسبب إلغاء رحلتها. كنا في تلك النقطة في الجلسة التي يفقد فيها معظم الناس تركيزهم دون قصد. وأنا كنت على وشك النوم.

ثم فجأة: قفز القِطُّ الخاص بتلك السيدة على مكتبها ووضع وجهه أمام الكاميرا؛ لم تتوتر السيدة، وعرَّفته بشكلٍ موجز، ورمته خلفها، ثم استكملت نقاشها عن مواقع التواصل الاجتماعي بالنسبة للمؤسسات الكبيرة. يمكنك أنْ تشعر بالجمهور وهو يستيقظ، ويُعدل من جلسته، ويُعيد التركيز فورًا. بدأ الناس الإنصات مُجددًا.

القليل من العفوية يمكنها القيام بالكثير. بالطبع، القُدرة على أنْ تكون عفويًا ومُسترخيًا في الوقت ذاته أمام الكاميرا قد لا تنبع بشكل طبيعي في البداية، لذا اخلقْ الفُرص المناسبة للتدرب. التداول عبر الفيديو مع العائلة والأصدقاء، هو طريقة جيدة للبداية.

حين يتعلق الأمر بخلق محتوى «صريح»، اختر وسطًا يتناسب مع نقاط قوتك. «چيمس ألتوشر» خصص وقتًا لفترة أسئلة وأجوبة على تويتر؛ حيث يُتيح الفرصة للناس ليقوموا بسؤاله أيًا كان ما يُريدونه، أسئلة تمتد من «كيف يمكنني تحسين وضع شركتي المالي»؟ إلى «كيف يمكنني أنْ أجد الحب»؟

حين أقوم بمقابلات الإنترنت عن طريق «Google Hangout»، بدلًا من وضع شاشة خضراء خلفي لأتظاهر أنني في إستوديو، أفضِّل أنْ أستضيف تلك المقابلات وأنا في غرفة المؤتمرات الرئيسية بمكتبنا. يجتمع العديد من الموظفين، وحين تُتاح لي الفُرصة، يمكنني أنْ أشركهم في الحوار.

جرِّبْ، افشلْ، تأقلمْ، أعدْ الكرة

أنجح المستثمرين ورجال الأعمال يقومون بأفضل خطواتهم عن طريق التجارب، التجربة والخطأ، واغتنام الفُرص، وأحيانًا بشكل حرفي، عن طريق الحوادث. «ألتوشر» يرمي دائمًا بذور التجديد الذاتي. يُرسل العديد من الأفكار وينتظر ليرى ماذا سيحدث، مَن مُنجذب تجاه تلك الأفكار ولماذا. من هذه الردود يخلق الروابط والفرص. إنه يتطور وينمو.

أحيانًا نظن أنَّ كل ما يجب أنْ ننشره ونذيعه على المحطات البارزة هو الجملة العظيمة: «أنا انتهيت من شيء عبقري، استعدوا!» كتابة آخر المُستجدات والمدونات هي طريقة سهلة لإبقاء الناس مُطَّلعين على أخبارك وإشراكهم في رحلتك: أين فشلت إحدى الخطوات؟ كيف خطوت خطوة صغيرة صحيحة؟ ما هو الأمر الذي قد تحتاج النُصح فيه؟

لذا شارِك تجربتك. جرِّبْ، افشلْ، تأقلمْ، وكرر - وأرشِد بكل اهتمام هؤلاء الذين يهتمون كفاية ليشاركوك الرحلة.



الفصل الرابع والعشرون

هندسة الصدفة

«كانوا يقولون إنَّ الحظ يُفضل الأشخاص الجاهزين. الآن يقولون إنَّ الحظ يُفضل الأشخاص المتواصلين».

جون بيري بارلو

لقد قُمنا بتغطية الهوامش. وكيف يمكنك التفاعل من خلال المحتوى لتُشكِّل شبكة كبيرة مبنية على الثقة أنت مركزها، وتستقبل المعلومات المفيدة دائمًا من الأشخاص الذين حددت أنهم ذوو صلة بأهدافك. واهتماماتك، وتفضيلاتك المهنية.

أما هذا الفصل فهو بخصوص تحدٍّ صعب: وهو المقابلة والتواصل مع أشخاص لا تعرفهم، لكنك تحتاج لمعرفتهم.

ربما قد سمعت مقولة «آيزك أزيموف» **Isaac Asimov** (كاتب خيال علمي شهير): «إنَّ أكثر العبارات حماسة التي تسمعها في العلوم هي ليست «وجدتها» وإنما «إنَّ ذلك غريب». أزيموف يُشير إلى أنَّ أفضل الأفكار تُنتَج من الروابط المفاجِئة وغير المتوقعة التي تتحول إلى حوادث سعيدة. تلك اللحظات المحورية التي لم نستطع أنْ نُخطط لها ولم نتوقعها قط. المعلومات التي لم نسأل عليها جوجل لأننا لم نعرف حتى ماذا نسأل.

«الصدفة» هي الكلمة الدارجة اليوم للتعبير عن تلك اللحظات الساحرة، وهي تنمو سريعًا وستصبح أحد أهم دوافع نجاح الأعمال في القرن الحادي والعشرين.

بالنسبة لمعظم التاريخ الاقتصادي للـ١٥٠ سنة الماضية، اتجه أكثر الناس براعة نحو المال. أما اليوم، المال مُتعلق بإيجاد المجالات التي يتجه إليها أكثر الناس براعة. كل مؤسسةٍ بغض النظر عن حجمها، تبحث عن الإبداع لتبقى ذات أهمية في ظل التغيُّر والاضطراب التكنولوجي الدائم. لأن أينما وُجد الإبداع -ومن ثَمَّ أينما وجدت الموهبة- الابتكار والأرباح سيكونان موجودَين أيضًا. في هذه الأيام لا يكمُن تحدي الشركات في التحسين من الفاعلية، بل التحسين من عملية التعلُّم، أي قدرتنا على استيعاب وإعادة استيعاب قواعد التجارة والأعمال الجديدة التي تتفجر في كل مكان حولنا. موظفو اليوم عليهم أنْ يكونوا سحرة عما يتعلق الأمر بالتعرف على تطوير، ودمج كل شيء جديد ومُحسن.

كيف يحالفك الحظ؟

عند النظر من بعيد إلى رجال الأعمال الناجحين، والأكثر تواصلًا، وسماع قصصهم عن المقابلات غير المحتملة لكنها الأكثر إثمارًا، التي أصبحت نقاط تحول في حياتهم المهنية -مقابلة فلان الرئيس التنفيذي بالصدفة، أو مصادقة فلان عبقري البرمجة الريادي- رد الفعل التقليدي يكون، «**ما هذا بحق الجحيم؟! لماذا يمتلك بعض الناس كل الحظ؟**»

لكن عندما تقترب وترى التفاصيل، يمكنك رؤية التصميم الخفي الذي يؤدي بشكل نشط ودائم إلى تلك اللحظات الاجتماعية «المحظوظة». فأحد الأشياء التي يتشارك بها كل هؤلاء هي القدرة على هندسة الصُدف.

قصة نجاح «هايدي رويزن» -التي تحولت من محررة رسائل مغمورة إلى أحد أكثر المستثمرين تواصلًا في «سيليكون ڤالي»- تُجسِّد هذا النوع من

محالفة الحظ المُعدَّة بعناية. فهذا التحول الذي يرتبط ظاهريًا بالمصادفة يمكن تحليله بعدة محطات بارزة محددة ومترابطة.

اليوم، «رويزن» أصبحت أحد أكثر المستثمرين نجاحًا وطلبًا. ويعود هذا بقدر كبير إلى أنها مهووسة تكنولوجيا وكذلك متواصلة بشكل مذهل. إنها واحدة من الناس الذين يمكنهم أنْ يتصلوا بـ«بيل جيتس» ويطلبون منه معروفًا، لأن....

لقد صبَّت تركيزها على التواصل الشبكي -أو كما تُطلق عليه، «بناء إطار اجتماعي»- منذ بدايات حياتها المهنية عن طريق التفاعل النشط في الجمعيات والائتلافات الجارية والمشاريع الخيرية، لأن....

لقد أدركت مُبكرًا أنَّ «السياق يخلق النية»، كما تقول، وإنَّ أفضل العَلاقات تُكوَّن في أثناء العمل على مشاريع شغف مشتركة مع الآخرين. كما أصبحت متواصلة استباقية بشكل استثنائي، لأن....

حين كانت في الثالثة والعشرين فقط أصبحت الرئيسة التنفيذية لشركة برمجيات ناشئة. وكانت تعلم أنها بحاجة إلى عَلاقات ممتازة لتخطي حقيقة أنَّ شركتها مجرد سمكة صغيرة في بركة كبيرة، لأن....

وصلت إليها الفرصة عن طريق أخيها، الذي كان قد كتب برنامج «ماك» في «ڤيرچينيا» ولم يكُن لديه الخلفية التجارية اللازمة لبيعه وتنمية الشركة. بالنسبة لخريجة جديدة من ماجستير إدارة الأعمال، كانت الفُرصة مثالية لرويزن، التي لم تكُن تريد أي من الثلاثة المجالات التقليدية لخريجي هذا النظام حينها، مستثمرة رأس مال، أو مستثمرة بنكية، أو استشارية إدارة، لأن....

بحق السماء، لقد كانت تدرس الآداب الإنجليزية قبل أنْ تحول حياتها المهنية إلى التكنولوجيا والأعمال! لقد قررت الذهاب إلى كلية إدارة الأعمال فقط لأن....

أول وظيفة حصلت عليها بعد التخرج كانت محررة لرسائل الأخبار الخاصة بشركة (Tandem Computers). هذه الوظيفة جعلتها تهتم بالتكنولوجيا لكنها كانت تعمل لساعات طويلة دون مقابل. وقد رأت أنَّ المهندسين وطلاب إدارة الأعمال هم مَن كانوا يقودون السيارات الفارهة، لذا قررت الالتحاق بماجستير إدارة الأعمال، لكنها لم تُقدِّم سوى في جامعة ستانفورد، لأن....

كانت منطقة «بالو ألتو» المنطقة التي تسكن فيها وتحتوي شبكة عَلاقتها، بالإضافة إلى «سيليكون ڤالي» ومجتمعها التجاري. هذا وضعها في موقع جغرافي ممتاز لتحصل على منصب الرئيس التنفيذي حين تسنت لها الفرصة. وقد قامت رويزن بإنماء الفكرة لتصبح شركة برمجيات مزدهرة ثم باعتها مقابل مبلغ كبير. ليس سيئًا بالنسبة لسيدة تعترف أنها كانت «طالبة متوسطة».

ما هو العامل السحري هنا؟ رويزن شكَّلت صدفتها الخاصة عن طريق:

- الانفتاح للفُرص التي يُقدمها القدر.
- خلق شبكة عَلاقات عريضة لدرجة أنها تجلب ما لا يمكن توقعه.
- زراعة نفسها بشكل عميق في المركز الجغرافي لمجتمع التكنولوجيا.
- كونها فعالة بشكل نشط في النقابات والجمعيات الخيرية، مما يُزيد من احتمالية المواقف التي تخلق فيها أكثر العَلاقات نجاحًا وطرحًا للثمار، حين تفيض المعلومات بطلاقة ويثق الناس كفاية ببعضهم ليساعدوا بعضهم.

فكرة أنْ يمكنك -بل عليك- أنْ تتحكم في الصدف هي الفكرة المركزية في كتاب (The Power of Pull)، الذي ألَّفه چون هاجل، وچون سيلي براون، ولانج دافيسون. لقد تركت أفكارهم تأثيرًا ضخمًا على طريقة إدارتي لحياتي، كما أدت إلى إيجاد الكثير من الأفكار في هذا الفصل. قصة رويزن تبدو وكأنها مسرحية من تأليفهم.

الكتاب يصف العالم الجديد، الذي اندمجت فيه العولمة مع التكنولوجيا الرقمية ففتحت أبوابًا لا محدودة من فيض الأفكار، ورؤوس الأموال، والمواهب، والفُرص. وهذا الفيض، كما يُجادلون، هو المفتاح للإنتاجية الفردية والمؤسسية، ومفتاح النمو والرخاء.

إليك المشكلة: الآن أكثر من أي وقت آخر. العولمة تعني المزيد من المنافسة. التكنولوجيا تعني أنَّ الشيء الذي يفضلك عن منافسك اليوم، سيكون باليًا يوم غد. في هذه البيئة، أي شيء تعرفه في أي وقت تنخفض قيمته بمعدل مُتسارع. ما يهم الآن هو ليس ما تعرفه، بل مدى سرعتك في معرفة الأشياء الجديدة والصحيحة.

تمكَّن من فن الصدفة وستفتح قنوات أساسية جديدة وغنية بالمعرفة والفُرص المتعددة. أول خطوة تكمُن في سؤال نفسك: كيف يمكنني المقاربة بين الأشخاص البارعين الذين في الوضع الطبيعي قد لا تتسنى لهم الفرصة لمقابلة بعضهم، لكن إنْ فعلوا ذلك سيخلقون أشياء مذهلة؟

الآن إليك بعض الأدوات الخفية التي تُمكِّنك من صنع شبكة تُعزز من وقوع تلك الحوادث السعيدة.

كُن في المكان المناسب

عندما تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي لتحافظ على شبكات الهوامش الضخمة، يصبح لديك محرك صُدف كامل بذاته. ستعرف أنك على الطريق الصحيح حين ترى أنَّ بريدك وصفحة أخبارك دائمًا تبعث بمُحادثات، ومنشورات ورسائل وتطلب صداقات مع أشخاص لا تعرفهم جيدًا لكنكم تتشاركون شيئًا مميزًا - مصلحة أو اهتمام مشترك، قدرة تكميلية، وما إلى ذلك.

لكن حياتنا الرقمية لا تحتوي على الأمر برمته. فلا تُقلل من أهمية التقارب الشخصي الفعلي وقدرته على تعزيز حظك. إنْ كنت تحتاج لدليل أنَّ الجغرافيا ما زالت مُهمة، لا تبحث أبعد من «سيليكون ڤالي»؛ حيث يدفع الناس مبالغ خيالية في العقارات والإيجارات، فقط ليعيشوا ويعملوا بالقرب من مجتمعهم التكنولوجي.

الباحثون يُسمُّون هذه الأماكن «مراكز المواهب»، وهي تتشكل دائمًا بالرغم من أنَّ التكنولوجيا سمحت بوجود موظفين حول جميع أرجاء العالم. الناس يشعرون بحق أنَّ وجودهم في تلك الأماكن يؤتي ثماره عن طريق المزيد من الفرص. لماذا كل كاتب سيناريو في لوس أنجلوس يحتفظ بنسخة من آخر أعماله دائمًا في حقيبته؟ بالطبع تحسبًا لمقابلة «ستيفن سبيلبرج» بالصدفة في أحد المقاهي.

دع التعددية تعثر عليك

هناك فائدة أخرى للمقابلات غير مُرتبة: إنها تقوم بضخ التعددية إلى نظامك.

أفضل شيء في كوني مستثمرًا وكاتبًا هو أنني أسافر كثيرًا. وأفضل شيء بشأن السفر هو أنه يضعني في تيار متواصل من الأشخاص الجُدد من جميع مجالات الحياة ومن جميع أنحاء العالم.

لكن هذا ليس الوضع بالنسبة لمعظم الناس. فحيث أسكن في لوس أنجلوس على سبيل المثال، عادةً ما يتنقل الناس من مكان مألوف إلى مكان مألوف آخر عن طريق السيارة. (ما عدا الكُتاب فهم يُفضلون الجلوس في المقاهي). ونتيجة ذلك هو أنك إنْ لم تقم بجهد حقيقي، ستقع في دائرة اجتماعية محدودة وتقابل الأشخاص نفسهم مرارًا وتكرارًا.

أما سكان نيويورك مختلفون تمامًا. فهم يجدون أنفسهم يتفاعلون مع عشرات الأشخاص الجُدد كل يوم، أشخاص لا يخجلون من تقديم وجهة نظرهم الخاصة، وأحيانًا بالإضافة إلى بعض الكلمات البذيئة.

دراسة حديثة من «MIT» أظهرت أنَّ الإنتاجية والابتكار يتناسبون طرديًا في الأماكن السكنية مع النمو السكاني. كما أخبر العالم «وي بان» مجلة Smithsonian، ما يحدث في الواقع حين تنتقل لمدينة كبيرة هي أنك تتعرف إلى أشخاص جُدد كثيرين، بالرغم من أنهم لا يكونون بالضرورة أصدقائك. إنهم أشخاص يُقدمون أفكارًا مختلفة، وفُرصًا مختلفة ولقاءات جديدة مع أشخاص مُهمين آخرين قد يساعدونك.

«E. B. White»، اتضح أنه كان مُحقًا عندما كتب «لا أحد يجب أنْ يأتي إلى نيويورك إلا إذا كان مستعدًا لأن يُحالفه الحظ».

إنْ كنت أنت، مثل العديد من الناس، لست في موقع يُتيح لك الانتقال إلى مدينة لا تنام أبدًا، حينها يكون السفر طريقة مذهلة لإتاحة العديد من التجارب والأفكار الجديدة. ألاحظ دائمًا دفعة جديدة من الإبداع بداخلي حين أعود من رحلتي إلى جواتيمالا؛ حيث أقضي بعض الوقت في العمل المباشر مع أطفال القُرى وبعض الوقت أتحدث مع المستثمرين المحليين، والمسؤولين، والنشطاء المحليين. أعود إلى البيت بخمس عشرة فكرة جديدة، فأقوم برميهم إلى فريقي وأدعهم يدرسونهم حتى تسطع فكرة أو اثنان منهم ويولد منهم حل جديد.

اعتبر قضاء الوقت في مُدن أخرى أو حتى بُلدان أخرى كنوع من الاستثمار في حياتك المهنية. احضر المؤتمرات، فهي ممتازة للصدف المثمرة، ليس فقط لأنها تجمع بين أشخاص كثيرين من مجموعات متعددة ذات اهتمامات مشتركة، بل أيضًا لأن جميع هؤلاء الأشخاص موجودون لذات السبب - مقابلة

أشخاص جُدد وتعلُّم أشياء جديدة. فهُم جميعًا لديهم عقلية تُتيح الصُدف المثمرة.

شكِّل حقلَ قوة

على ذكر المؤتمرات، أنت تعرف بالتأكيد أشخاصًا يذهبون إليها ويعودون مملوئين بالعديد من القصص عن كل الأشخاص المثيرين للاهتمام الذين قابلوهم وتعرفوا إليهم. وكذلك تعرف أولئك الذين يعودون بمجرد بطاقة عمل أو اثنين، ويشتكون بأنَّ كل شيء كان كارثيًا ومضيعة للوقت وأنَّ المحاضرات كانت مُملة.

وجودك في «مركز مواهب» بحد ذاته ليس كافيًا. عليك استغلال الفُرص بشكلٍ واعٍ، بالقليل من الذكاء والحنكة. فكّر بشأن تدبير الصُدف المثمرة عن طريقِ تحديد المواقع على صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بك. شخصيًا، قد شاركت في عدة لقاءات عفوية لأنني قمت بالتغريد عن موقعي الحالي وقال لي أحدهم: «مرحبًا، أنا على بعد شارع منك، لنحتسي القهوة معًا». يتم سؤالي بشكل دائم عن نصائحي بشأن منصات التواصل الاجتماعي الناشئة، وقوة الشركات الجديدة مثل (Foursquare and HereonBiz) رائعة لخلق هذا النوع من اللقاءات غير المخططَة.

كُن حريصًا على الذهاب لأي مكان وحسب، لكن الأماكن التي يتفاعل ويتواصل فيها الناس بالتحديد - الحانات والمقاهي والأماكن «الثالثة» التي يبحث فيها الناس عن مجتمعات خارج نطاق العائلة والعمل. عليك أنْ تعرض لغة جسد تقول: «تحدث معي». وهذا يعني أنْ تفصل الالتصاق بينك وبين هاتفك المحمول.

هدفك في أثناء التنقل في العالم يجب أنْ يكون خلق مجال قوة يشعر الناس داخله بالأمان ليلعبوا بقواعد مختلفة. وازرع في هذا المجال السمات التي

تدعم الصُدف المثمرة - كالفضول، والكرم، والشغف، والتواضع. اخلق فُرصًا اجتماعية، كحفلات العشاء التي ذكرتها مُسبقًا على سبيل المثال، فُرصًا تبني وتحافظ على الثقة بين الناس.

في الشركات، يحدد الرؤساء التنفيذيون دومًا الطقوس والقواعد الخاصة بثقافة شركتهم. إنْ كان القائد صريحًا وكريمًا، سيكون كذلك أيضًا جميع الموظفين في التسلسل. (ونرى التأثير التعاقبي نفسه مع التصرفات السلبية للأسف). كذلك حين تقوم باستضافة فاعلية، إنْ كنت تُقدم نفس مستوى الحميمية والثقة الذي تود رؤيته، سيُردُّ كل هذا سريعًا إليك. قد ينفتح المدعوون ويقولون أشياء في العادة كانوا ليكبتوها، ثم فجأة، آها! نرى الصُدفة المثمرة في اللغة وفي المعلومات، نرى مسارات جديدة للمُحادثات، حتى بين أشخاص يتفاعلون مع بعضهم دائمًا. كل ما تحتاجه لبدء تأثير كرة الثلج، هو بعض الوقاحة.

الشغف مُحرك يُنتج الفرص

هذا الكتاب يحتوي على فصل كامل مخصص للشغف، هذا العقار السحري الذي يربط الناس ببعضهم بسرعة. لكن الشغف أصبح أكثر أهمية منذ إصدار الطبعة الأولى. الشغف يُولد الطاقة، مما يجعل الأمر أكثر سهولة للتواصل بمستوى الحماس والنشاط اللازمين لبناء الشبكة المنتجة للصُدف المثمرة، ومِن ثَمَّ تلك التفاعلات التي تؤدي إلى الذهب.

الشغف يقود التشارك، والرغبة في المشاركة بكل الطرق التي يمكن تخيُّلها. العمل على فكرة ما -سواء كانت صغيرة ككتابة مُدونة، أو كبيرة كتأسيس شركة تجارية-يُرسل موجة صدمة إلى العالم، وترتد هذه الموجة بقوة أكبر، حين يبدأ الناس بالاهتمام بفكرتك ويتمنون إضافة أفكارهم الخاصة والمشاركة

في السياق نفسه. إنتاج شيء فعلي -على شكل محتوى على الإنترنت، عرض مباشر، أو كتاب، أو أي شيء في مُخيلتك- يخلق قوة انجذاب، ويبني مجتمعًا مميزًا وجديدًا حولك، ومجتمعًا يُغذَّى بالاهتمام المشترك.

تذكر، ليس شرطًا أنْ تكون أفكارك مثالية ومُنقحة على أعلى قدر لتكسب الكثير من المتحمسين. كل ما عليك هو أنْ تُشارك الناس، وفي الأغلب سيكون لدى هؤلاء الناس أسئلة وأجوبة لم تتخيلها قط، مما سيدفعك أكثر نحو مُرادك.

إنْ كانت نيران شغفك تنطفئ؛ أشعلها مُجددًا بالتجديد. أنا أعرف شخصيًا مديرة عليا التحقت بدورة تدريب هوكي مُدتها ثمانية أسابيع فقط من أجل تجربة شيء جديد. كانت الحصص فرصة جيدة للتنشيط الذهني، وتعرفت إلى أشخاص جُدد أصبح بعضهم بالفعل أصدقاء.

العقلية المطلوبة: التفاؤل

أحد مُتدربينا الصيفين في الآونة الأخيرة، چون، شاب طموح من ماليزيا، كان يُعاني لإيجاد وظيفة عمل في شركة ترعى فيزا إقامته. وحين فشل في المحاولة مع الشركة التي اعتبرها «آخر أمل»، كان مُحبطًا، فقد كان متأكدًا أنه سيعود لمنزله بعد نهاية الصيف.

قرر حينها أنْ يقضي آخر عطلة لنهاية أسبوع له في رحلة عفوية إلى شيكاغو مع أحد أصدقائه. بينما كان يمشي في شوارع المدينة، قابل بالصدفة شخصًا من المدرسة التي كان فيها، وكان الرجل يعمل في شركة استشارة إدارية هناك في شيكاغو. منحه الرجل فرصة مقابلة، وبعد أسبوعين، حصل على وظيفة وشقة تطل على نهر ميشيجان.

جون صمم حظه الخاص عن طريق الصعود على متن تلك الطائرة. فقد تنازل عن الطريق التقليدي الذي كان مُخططًا له بدقة لكنه وصل إلى نهاية مُغلقة.

أي أحد يحتاج لخطة لتحقيق أي شيء. معظم من يقرأون هذا الكتاب هم مُخططون. لا بأس بهذا، فأنا من المُخططين أيضًا. لكن كما قال «جويشي إيتو»، مدير معمل الإعلام الخاص بـ(MIT): **«إنْ كنت تُخطط لكل شيء في حياتك، بحسب التعريف لا يمكن أنْ يُحالفك الحظ. لذا عليك الإبقاء على ثغرة صغيرة مفتوحة».**

خلق المساحة لإتاحة الصُدف المثمرة يحتاج لمجهود واعٍ. فكر فيما فعلته شركة جوجل، الشركة التي أصبحت تُعبر عن الابتكار بجَميع أشكاله. فقد صممت مبانيها الإدارية خاصةً ليزيد من فرص حدوث تلك المُصادفات المثمرة. المباني مبنية على شكل مستطيلات محنية، وهذا التصميم هدفه زيادة «المقابلات غير المُخططة» بين الموظفين، كما قال رئيس الوحدات العقارية لجريدة نيويورك تايمز. المقاهي على الأسطح تشجع الموظفين على التسكع بعيدًا عن مكاتبهم، وكل مكتب لكل موظف بعيد عن الآخرين فقط بمسافة دقيقتي مشي.

قد تكون غير قادرٍ على إعادة تنظيم طابقك في العمل، لكن بإمكانك أنْ تُصمم حياتك بشكلٍ ما لتزيد من فرص الصُدف المثمرة، مع القليل من الوعي. عليك أنْ تترك وقتًا في جدولك لتقوم بأشياء قد تبدو في تلك اللحظة بعيدة تمامًا عن أهدافك لدرجة أنها تبدو سخيفة. رحلة إلى الحديقة، أو استراحة قهوة مع زميل مدرسي قديم، أو سلوك طريق غير الذي تسلكه عادةً. اقبل التجارب الجديدة التي ترفضها في العادة.

الفكرة هي الحفاظ على عقلية هذا النوع من التصرف ليس إلهاء أو حتى الحياد عن طريقك، بل إنّ في الواقع نجاحك مرهون عليه. في كتاب (Heart,

قام صديقي القديم، «أنتوني تجان»، وشُركاؤه (Smarts, Guts and Luck في الكتابة بدارسة الأشخاص الذين سمُّوهم «بارزين الحظ»، ووجدوا أنَّ ٨٦٪ منهم يُرجعون فضل نجاحهم إلى «كونهم منفتحين للأشياء الجديدة والأشخاص الجُدد».

بحلول هذا الوقت أتمنى أنك مقتنع باحتياجك لخطة تفعيل العَلاقات. لكن إنْ كان كل شخص تقابله وتتعرف إليه هو ضمن الخطة، إذًا فأنت تفتقد الهدف الأوسع. الخروج إلى العالم والتواصل يتعلق بالتركيز على الآخرين تمامًا كما يتعلق بتحقيق أجندتك الخاصة. سمعت ذات مرة رئيسًا تنفيذيًّا لشركة ناشئة يقول: «**إنَّ صناعة الصُدف المثمرة -عن طريق التواصل والكرم تجاه الناس- تُعتبر ٣٠٪ من توصيفه الوظيفي**».

المستقبل مُتغير وليس تحت سيطرتك بالكامل. استغل هذه الحقيقة بدلًا عن مقاومتها، حينها تصبح الحياة مُثيرة أكثر للاهتمام. ابق عينيك مُنفتحة. كُن متواضعًا وكريمًا. ودائمًا اترك بعض الوقت والانتباه للأشياء العفوية، والأشياء الغريبة وغير المُخطط لها.

اجعل الأمر يستحق عن طريق التعلم والفعل

الآن أنت متواصل مع الهوامش. الأفكار تفيض إليك، والمحتوى الممزوج بإنسانيتك وهذه الخلطة السرية من الصُدف المثمرة تتدفق منك. إذًا ماذا الآن؟ من دون الفعل، كل هذا مجرد هراء. صحيح؟

لذا ابدأ العمل. اجمع كل معارفك الجديدة، وكل هذه البيانات، وابدأ التحرك. أَنشئْ مجتمعات من الشغف، واخلقْ العديد من الفُرص للتعاون والتشارُك. اجمع كل هؤلاء الناس الأذكياء والبارعين في عملية مستمرة من التعلُّم والفعل. أَنشئْ أو شارِك في مشاريع تتعلق بأجزاء مُهمة من شبكتك،

وضعْ الأشخاص المناسبين في السياقات المناسبة ليقوموا بالمُحادثات المناسبة ليصب كل ذلك في صالح القيام بشيء مفيد لأهدافك، وأهدافهم أيضًا.

لدي صديقة «جينا رودان»، هي مُدربة ريادة، ذكية ونشيطة. عندما قابلت جينا أول مرة، كانت قد أتمت عامًا كاملًا من التدريب الناجح، وكانت مُنشغلة في ترتيب هدفها الجديد: تأليف كتاب ونشره.

لم تكُن مقابلتنا صُدفة. فقد كنتُ ضمن قائمة من ١٥ مؤلفًا أدت كُتبهم إلى مساعدتها على الانتقال من «الرؤية» إلى «التنفيذ». فقد أصبحت عضوة فعَّالة ومعروفة ضمن مجتمعي الإلكتروني، لذا دعوتها لتشارك في ورشة تدريب مدتها يومين كنت أقوم بها في نيويورك، ومن ثَمَّ وضعتها في المكان المناسب تمامًا لأحداث سعيدة جدًا.

كجزء من البرنامج التدريبي، أُشرِكَت بشكل عشوائي مع مجموعة دعم -هدفها التشجيع والنقد وتحمُّل المسؤولية- بها صديقي وشريكي في التأليف «تاهل راز». لم يكن هناك شخص أفضل منه لتُقابله جينا. تمكن تاهل من تقديم استشارة وآراء لا تُقدر بثمن ساعدتها في تشكيل سبيلها لتنتقل من مرحلة الفكرة إلى النشر. وقد كان المناخ بأكمله في تلك الفاعلية مُصممًا خاصةً للتعزيز من الصُدف المثمرة. بما أنَّ جميع من كانوا موجودين كانوا حاضرين بالتحديد لإيمانهم بأنَّ العَلاقات المهنية يجب أنْ تكون كريمة وداعمة. فالجميع كان هُناك ليُشارك، وليستمع، ويترك الفاعلية وهو أغنى مما أتى به.

جينا كانت تعمل بكد لخلق ذلك النوع من الصُدف المثمرة في عدة جوانب من حياتها. وكانت ذكية كفاية لتعلم أنها كاتبة ذات أعمال منشورة، كان عليها الإجابة على الكثير من الأسئلة التي لا تعرف إجابتها، وأسئلة أكثر حتى لم تكُن تعرف أنها تحتاج لإجابتها. لذا فعلت نفس ما تنصح به عملاءها في عملها الاستشاري. أنشأت بعناية عَلاقات مع أشخاص يمكنها التعلُّم منهم، كُتَّاب ومُفكرين بإمكانهم إشراك الآخرين في «كليتها» الشخصية دائمة التوسع.

كما قالت في حديثها بـ **TEDx** الذي ساعدها نجاحه في الحصول على عقد نشر: **«بعض الناس يجمعون الأعمال الفنية، أما أنا أجمع الناس».** نهجها لتنشُر كتابها لم يكُن يعتمد على لائحة «المهام اللازمة» -فهي لم تكُن تعلم في الأصل ما الذي تكتبه في تلك اللائحة- بل كان يعتمد على قائمة من الناس الذين كانت تعلم أنها تحتاج لمقابلتهم والتعلُّم منهم. فقامت بتغذية وإنماء تلك العَلاقات وعَلاقات رقمية أخرى، حتى رأت كل قطعة من الأحجية تجتمع لتكون كلمة «كتاب جيد»، ثُم إلى «كتاب منشور».

تَعلَّم من چينا: اخلق العديد من الفُرص لمقابلات داعمة وشخصية عن طريق حضور دورات تدريب ومؤتمرات: حيث يُحيط بك أشخاص يُشاركونك ليس فقط في القيم، لكن في الاهتمامات أيضًا. يجب أنْ تُحيط نفسك بالعباقرة. ركز أقل على «يجب إتمام كذا» وأكثر على «يجب مقابلة كذا». وفي النهاية، كلما تستطيع، اجذب وكافئ مرشديك ليس فقط عن طريق الشُكر، بل عن طريق النجاح الفعلي. نُشر كتاب چينا من قبل دار **Simon and Schuster** عام ٢٠١١.



الجزء الخامس
المساومة ورد الجميل

الفصل الخامس والعشرون

كُن مُثيرًا للاهتمام

أنا أتذكر حينما كانت وظيفة التسويق أبسط بكثير. في الأساس، ما كان المطلوب من المُسوقين هو أنْ يبتكروا إعلانًا، ويوصلونه إلى الزبون من خلال إحدى وسائل الإعلام المتاحة. ومن ثَمَّ الانتظار.

تلك الأيام مضت ولن تعود. الطريقة التي يتحدث ويستمع بها العالم قد تغيرت بشكل جذري. والأدوات التي كانت تُستخدم في التواصل ما بين الأفراد تتغير بالمعدل السريع نفسه. مع نمو القدرة على الولوج للمستهلكين: تنمو قوة المستهلكين أيضًا. فيمكنهم الاختيار بين العديد من مجالات الترفيه، واستخدام أدوات فعَّالة لحجب الرسائل غير المرغوب فيها. وانتقاد الرسائل المُتبقية بقدرة عالية على السخرية. لم يَعُد الأمر سهلًا أنْ تُسمَع رسالتك. وتحقيق الإخلاص للماركة التجارية أصبح أشد عسرًا. الإعلان والتسويق التقليدي لن يؤدي الغرض اليوم، ولا التفكير التقليدي ككل بالنسبة لأولئك الذين يرغبون في إيصال رسالتهم. مدير العمليات اليوم وفي المستقبل يجب أنْ يكون إستراتيجيًا، وتكنولوجيًا، ومُبدعًا، ودائمًا مُنتبهًا للمبيعات والمردودات المالية جراء استثماراته التسويقية. لا يمكن للعديد من الأفراد، والمؤسسات الاستشارية، أو الوكلاء الدمج ما بين كل هذه السمات المطلوبة. كنتيجة لذلك، حياة مدير العمليات تكون غالبًا وحيدة، وحياة الرئيس التنفيذي الذي يتوقع كل ذلك غالبًا ما تكون مثيرة للإحباط.

دعني أترجم هذا الاتجاه العام إلى موقف شخصي خاص يتكرر مرارًا وتكرارًا حين أقوم بإعطاء المحاضرات في الجامعات. عادةً ما يحدث ذلك قبل أو بعد القيام بمحاضرتي؛ يجمع تلميذٌ ما كل شجاعته ويأتي للتحدث معي. وبما إني أُعجَب جدًا بهذه المبادرة، أكون مُرحبًا جدًا، ثُم وعلى عكس المتوقع، لا شيء يُقال أكثر من «مرحبًا، أنا كذا **ولقد كانت ندوتك رائعة»**. ربما أسأله ماذا استفاد منها وكيف يرى أنَّ ما قُلته موجود في العالم من حوله. وغالبًا تؤدي كل محاولاتي تلك إلى تعليقات من نوع «أوه. **أنا لا أعلم»، أو «أنا فقط أظن أنَّ ما قلته رائع. لكني لستُ متأكدًا أنَّ بإمكاني القيام بهذا...».**

أوه، واو. أقول لنفسي، لقد كان من الرائع التحدث معك، لكن عليَّ الذهاب لتنظيف الحمام. لا أعني أنْ أكون قاسيًا هنا، لكن كيف يمكنك التحدث مع الناس إنْ كانوا لا يملكون شيئًا ليقولوه؟ كيف بإمكانك أنْ تُقدم أي شيء ذي قيمة لشركتك أو شبكة عَلاقاتك بينما أنت لم تُفكر بشأن كيف ستُميز نفسك في بناء تلك العَلاقة؟

أيها المُسوقون والمتواصلون أنصتوا لي: كونوا مثيرين للاهتمام! كل ما قرأته حتى الآن لا يعفوك من مسؤولية أنْ تكون شخصًا يستحق التحدث معه، أو الأفضل من ذلك، شخصًا يستحق التحدث عنه. عمليًا كل شخص تقابله في أي موقف يسأل نفسه بشكل مختلف من السؤال التالي: **«هل أود أنْ أقضي ساعة من وقتي وأنا أتناول الغداء مع هذا الشخص»؟**

هذا السؤال يُسميه المستشارون سؤال المطار. ففي ظل المقابلات الطويلة والأسئلة المُعقدة التي تُعرف بها هذه الصناعة -الكثير من الدراسات المُعقدة والاختبارات المنطقية- السؤال الوحيد الذي يستخدمه المستشارون ليختاروا شخصًا واحدًا من ضمن مجموعة من المُرشحين متساوي المواهب هو السؤال الذي يسألونه لأنفسهم: «إنْ كان عالقًا في مطار جون كينيدي لعدة ساعات

(والعديد من المستشارين يمضون بالفعل أوقاتًا طويلة في المطارات). هل سأرغب في قضاء الوقت مع ذلك الشخص»؟

هل ذكرت في أثناء المُحادثة أنَّ لديك موسوعة من أغاني الجاز، أو رحلتك إلى ساحل العاج، أو وجهة نظرك غير التقليدية على الجدل السياسي القائم؟ حاول إيجاد بعض الوقت في جدولك لتكون مُطلعًا على آخر أخبار العالم. أعر انتباهك إلى المقتطفات المثيرة للاهتمام التي تسمعها أو تقرأها على صفحة مُستجداتك، وحاول أنْ تتذكرهم لتتمكن من نقلهم للناس الذين تُقابلهم. تابع الصحف العالمية المشهورة. وتذكر، لا يُوظِّف الناس الذين يعجبونهم فقط، بل الذين بإمكانهم أنْ يفيدوهم شخصيًا ويفيدون شركاتهم. وهذا يعني أنه شخص لديه وجهة نظر واسعة عن العالم. هذا يعني أنْ تكون واعيًا لقدراتك الفكرية والثقافية وما تقوله للناس. فهذا يُبين أنك مُهتم ومشارك في العالم من حولك.

ماذا يحدث عندما لا يكون لديك منصة من الأفكار التي ترعاها.. حين تكون مُرشحًا لمنصب ما، تخسر في الانتخابات.

عندما كنت في عامي الثاني بجامعة ييل، ترشحتُ لعضوية مجلس مدينة «نيو هيفن». كان الحزب في «نيو هيفن» يُريد مُرشحًا طريف اللسان ولبقًا، ليترشح أمام المُرشح المنافس المُمل. كنت معروفًا نتيجة لمشاركتي في الاتحاد السياسي بالجامعة كرئيس أسرة يافع جدًّا، بما أنني أسست أحد أوائل الجمعيات الأخوية في الحرم الجامعي (Sigma Chi)، ومن ثَمَّ كان لدي صيتٌ ذائع. عندما عُرِضَت عليَّ الفُرصة، قفزت دون تردد. لم أفكر حينها ماذا يمكنني تقديمه، أو لماذا قد يختارني سكان نيو هيفن مُمثلًا لهم. كان الأمر من دافع الغرور أكثر من كونه مدروسًا بعناية.

إلى ذلك اليوم، خسارتي في تلك الانتخابات تؤلمني. لقد رفضت بالفعل أنْ أقوم بحملة انتخابية أو أحاول معرفة المشكلات المحلية.

خصمي، «جويل راتيرا»، أنشأ منصة اجتماعية محلية عميقة وبدأت حملته في الشوارع وقاعات الاجتماعات. بينما أنا تجنبت هذا المستوى من الانخراط من الناس، ظنًا مني أنَّ قدراتي الديناميكية ستحملني إلى الفوز.

جويل كان مدفوعًا بشكل قوي من أفكاره وشغفه، تمكَّن من جذب المصوتين. بينما أنا في الجهة المقابلة، ظننت أنه من الممتع أنْ أترشح لمنصب مُنتخب. ففي النهاية، الحزب هو من تواصل معي. لم أسعَ لذاك المنصب، وأخبرتُ الحزب منذ البداية بشكل واضح إنَّ دراستي وأدواري الريادية الأخرى يجب أنْ تكون في أعلى أولوياتي.

حسنًا، خسارتي كانت مُحرجة، ولقد كان ذلك خطئي أنا. هذه التجربة علمتني درسًا مُهمًا. أيًا كانت المؤسسة التي أمثلها أو المنصب المهني الذي أريد الوصول إليه، كل مجهوداتي يجب أنْ تُعزز بشغف عميق مجموعة من الأفكار التي تتخطى مجرد مصلحتي الشخصية. لتتمكن من جذب وتجنيد الآخرين، عليك أنْ تتحدث بشأن ما هو أهم منك. أنْ تُقدم نفسك للناس بجرأة هو شيء جيد، لكنه ليس جيدًا كفاية. هناك فرق كبير بين حصولك على الانتباه، وحصولك على الانتباه نتيجة رغبتك لتغير العالم. مُبارك لك يا جويل، سمعت أنك قمت بعمل رائع. لقد فاز الأفضل في السباق دون أي شك.

كُن خبيرًا، كوِّن وجهة نظر مميزة

كونك مُثيرًا للاهتمام لا يتعلق فقط بمدى جودتك كمُحاور ومُحادث. لا تُسيء فهمي، هذا مُهم جدًّا، لكنك تحتاج أيضًا إلى تكوين وجهة نظر مُشكَّلة بعناية. أنا شخصيًا أتمنى أنك من الآن فصاعدًا أنْ تتحول إلى قارئ شره للصحف، وجاهز للإدلاء بدلوك في مواضيع الساعة مع أي شخص تقابله. لكن أنْ تكون مُثيرًا للاهتمام وأنْ تكون خبيرًا؛ هما شيئان مختلفان جدًّا. الأول مُرتبط بقدرتك على الحديث بذكاء عن السياسية، أو الرياضة، أو السفر.

أو العلوم، أو أي موضوع تحتاجه ليكون تذكرة دخولك إلى أي محادثة. لكن كونك خبيرًا يتطلب نوعًا مخصصًا من المعرفة. معرفةُ شيءٍ معظم الآخرين لا يعرفونه. معرفةٌ تُميزك عن البقية. إنها الرسالة التي تجعلك مميزًا، مما يجذب الآخرين ليصبحوا جزءًا من شبكتك.

أنْ تكون معروفًا هو مجرد سُمعة. لكن أنْ تكون معروفًا بسبب أمرٍ ما هو شيء مختلف تمامًا. يجب أنْ تكون مؤمنًا بشيء ما، كما فعل چويل راتنير، ليؤمن بك الناس.

بمجرد تعلُّمي الدرس، لم أكُن أنوي تكراره. قررت ألا أكون مجرد «ممارس عام» بعد الآن. كنت أريد أنْ يكون لدي وجهة نظر مميزة، أنْ أكون خبيرًا. في أول وظيفة لي بعد التخرج من الجامعة، في شركة (Imperial Chemical Industries)، أتقنت خبايا وأسرار إدارة الجودة الشاملة (TQM). لاحقًا، حين عملت في ديلويت، إعادة الهيكلة كانت اختصاصي. في شركة ستاروود، سعيت لإتقان التسويق المباشر. لاحقًا، تمكنت من احتراف التسويق التفاعلي. اليوم جمعتُ كل خبراتي في مجموعة مبادئ حول تغيير نظام التسويق بشكل جذري، وتطوير مساره لتتحول أموال التسويق إلى مبيعات.

في كل وظيفة من تلك الوظائف، كان لديَّ دراية عميقة في شيء ما، محتوى يُميزني عن الباقين، وهذا جعلني أعلى قيمة في عَلاقاتي مع الآخرين ومع الشركة التي أعمل بها. خلق لي ذلك فُرصًا ثمينة لأكتسب المصداقية والشهرة في مجالي. المحتوى هو قضية، وفكرة، ومهارة، وتيار، وتكون أنت الريادي فيه.

ما سيمنحك التميز عن الآخرين هو محاولاتك الدؤوبة في التعلُّم، وعرض محتواك وبيعه. خُذ على سبيل المثال، تجربتي حين عُيِّنتُ كرئيس تنفيذي في شركة «YaYa». مجلس إدارة الشركة كان على علم بكيفية استخدامي لإعادة الهيكلة لأُبرز أهمية شركة ديلويت في السوق، وكيف تمكَّنتُ في شركة ستاروود من تغيير فكرة الضيافة وتسويقها مما أدى إلى موجة من الشهرة. كانوا

يعلمون قدرة الفكرة التي تستحق الشهرة على اختراق السوق المُزدحم، وأهمية هذا الأمر بالنسبة لشركة جديدة تُقدم مُنتجًا غير مُجرَّب تمامًا مُسبقًا. هذا بالتحديد ما أردتُ القيام به. فلقد كنت «صانع سوقٍ»؛ شخص بإمكانه خلق مناخ من الاهتمام والحماس حول وجهة نظر شركة «يايا». المشكلة كانت في إيجاد فكرة مميزة وعالية المِصداقية وأنْ يكون الناس مُستعدين لشرائها. كان هذا تحدينا، أو ستفشل الشركة.

أحد أهم أهدافنا حين وصلت لشركة «يايا» كان إيجاد شيء يمكنه أنْ يتغلب على قلة المبيعات للشركة، بينما يُحقق في الوقت ذاته ضجة في السوق، ويستحوذ فعلًا على جزء من السوق. فبدأت، كما أفعل دائمًا: أن أغمُرَ نفسي في الموضوع. أصبحت قارئًا نهمًا وكنت أمضي ساعات متأخرة من الليل وأنا أتفقد عدة مقالات، وتقارير اختصاصية، وكتب، ومواقع. كنت أتحدث مع عدة رؤساء تنفيذيين، وصحفيين، ومستشارين متخصصين في مجال الإعلان التفاعلي، ومجال الألعاب الإلكترونية، ومجال التدريب.

هذه المرحلة قد تكون محبطة. فهناك الكثير لتتعلمه قبل أنْ تصل إلى مستوى المعرفة المطلوب. فجأة تجد نفسك أمام أرقام لا نهائية، وبيانات مُتعددة، وآراء متضاربة، ومقدار هائل من المعلومات الجديدة. في بعض المواقف، كما كان عليه الأمر في أثناء بحثي في إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، يمكنك الحصول على محتوى جديد عن طريق تعديل بعض الأفكار المُبتكرة للآخرين، لجعلها تُناسب مجالك، ثم تكون الريادي في توزيع وتطبيق تلك الأفكار. في مواقف أخرى، كما كان الحال مع «يايا»، كان علينا خلق المحتوى من الصفر. هذا يعني النظر على كل البيانات والمعلومات المُنعزلة ومحاولة الربط بينهما بطريقة لم يقُم بها أحد من قبل.

عادة لا يوجد غموض بالنسبة لعملية ربط النقاط بالنسبة لأولئك الذين هم دائمًا في مقدمة الابتكار التجاري. تذكر الكلام الحكيم الذي قاله «مارك

كورماك» في كتابه (What They Don't Teach You at Harvard Business School) (ما لا تتعلمه في كلية التجارة بهارفارد): «الإبداع في مجال التجارة يكون في الأغلب متعلق فقط بالقيام بترابطات سَها فيها الجميع. ليس مطلوبًا منك إعادة اختراع العجلة، فقط ضعها على مركبة جديدة».

بينما استمرت عملية غمري في المعلومات، أصبحت أكثر وأكثر استياءً من مجال التسويق ومجال التدريب، لأنهم لم يستغلوا الوسيطيْن شديدي التأثير اللذين كانت شركة «ياياء» مبنية على أساسهما، «الإنترنت وألعاب الفيديو». كلما تعلمت أكثر عن التسويق والتدريب الإلكتروني؛ تمكنت من إيجاد أوجه تشابه في أوساط أخرى جديدة تمكنك من تغيير شكل السوق. ذكَّرتُ المُسوقين بأنه عندما تم التحويل من التسويق عبر الراديو إلى التسويق عبر التلفاز. كل ما فعلناه هو وضع كاميرا تصور مُذيع الراديو وسميناه «إعلانًا». فقد تطلب الأمر بعض الوقت للتأقلم على الوسط الجديد وقواعده الجديدة. وها نحن مجددًا، مع رواج الإنترنت، نحاول تطبيق نماذج قديمة على بيئة جديدة. الإنترنت مبني بأكمله حول فكرة التفاعلية وبناء المجتمعات: حيث تنتشر الأفكار أو حتى الدعابات حول العالم كله خلال دقائق. ومع ذلك ما زال المسوقون يستخدمون أفكار التسويق القديمة، مثل لوائح الإعلانات وملصقات السيارات، ويضعونها على الإنترنت على هيئة لافتات على المواقع. (وما زالوا يقومون بهذا اليوم، بالرغم من أنَّ المنشورات والإعلانات المُنبثقة استبدلت لافتات الإنترنت التقليدية) بالطبع ليست مفاجأة أنَّ تلك الإعلانات لم تنجح. بالنسبة للتدريب كان الوضع مماثلًا. هل تُفضل الانخراط في مناخ تدريبي تفاعلي مُمتع، أم طُرق التدريب التقليدية الباردة التي يُجبَر عليها الكثير من الموظفين اليوم؟ أيهما سيكون أكثر فاعلية؟

كما كان لديك عالم الألعاب في العموم. الإحصائيات فيه كانت تُشير إلى ظاهرة غير مسبوقة. في سنة ١٩٩٩، تخطت إيرادات الألعاب إيرادات

السينما. وديمغرافية لاعبي الإنترنت كانت تتغير بشكل راديكالي في أثناء تواجد فروع ألعاب جديدة تناسب البالغين والنساء. حاليًا، متوسط عمر لاعبي الإنترنت هو خمسة وثلاثين عامًا، و٤٩٪ منهم نساء. كما علمت من شركة ألمانية طورت لعبة صيد ممتعة لـ «Jonnie Walker» أنَّ اللعبة تم تحمليها بأرقام هائلة، لدرجة أنَّ رئيس الوزراء علق على أنَّ اللعبة أصبحت عبئًا على الإنتاجية المحلية. وبعد كل هذا، لم يكُن أحد يرى الألعاب أكثر من مجرد وسيلة ترفيه.

بوجود تلك المعلومات في يدي، كان عليَّ الوصل ما بين النقاط وإيجاد تلك «العربة الجديدة». في الواقع هذا هو الجزء الممتع من العملية. أنْ تبدأ في عالم خيالي دون أي قيود ولا حدود. وبدلًا من تحطيم رأسي محاولًا بجهد أكبر وأكبر إيجاد حل لمشكلة مُعينة، أحب أنْ أسأل نفسي سؤالًا: «إنْ كان باستطاعتي استخدام عقار سحري في هذا الوقت، ماذا يمكنني تحقيقه بكل هذه المعلومات الجديدة؟» هذه الطريقة في التفكير الخيالي قد لا تكون، وأحيانًا يجب ألا تكون عملية فردية. أنا أُدخل بعض الأطراف المُهتمة -المُوظفين، والزملاء، والخبراء- لمُساعدتي في خلق سيناريوهات جامحة وطرح أسئلة تبدو سخيفة. قمت بفعل هذا مع مجموعة صغيرة، وطرحنا كل فكرة خيالية وغير معقولة خطرت إلينا. عن طريق التخيُّل، واستخدام العقار السحري، وإشراك مجموعة من الناس يفكرون دون قيود، تمكّنا من استخدام قدرتنا الإبداعية لإيجاد مسار جديد.

كانت جلسات التخيُّل مثمرة. بدأنا في تخيُّل كيف يمكن استخدام الألعاب في أكثر من مجرد الترفيه والمتعة. بدأنا التفكير في فرضيات مثل، ما هو نوع مجالنا (الترفيه، أم التسويق، أم الخدمات)؟ ما هو المُنتَج الذي نقدمه (الألعاب، أم الإعلانات، أم التدريب، أم الاستشارة، أم تقديم التكنولوجيا)؟ ومَن هم عملاؤنا (المُراهقون المهووسون بالإنترنت، أم البالغون، أم شركات قائمة «فورتشون ٥٠٠»)؟ بدأنا في تخيُّل كيف بإمكاننا ربط وسط الألعاب،

الذي كان يحتوي قاعدة مُستخدمين كبيرة ومتنامية، ووسط الإنترنت الذي كان يحتوي مجموعة كبيرة ومتزايدة من الشركات التي تحاول اكتشاف أفضل طريقة لاستخدام الإنترنت للتفاعل مع زبائنهم.

باعتبارك مستثمرًا أو موظفًا، لديك القدرة الخلاقة للقيام بروابط مماثلة في مجالك المهني. كيف أفعل ذلك؟ لأننا جميعنا لدينا تلك القدرات! قد تكون قدراتك مُخزنة بعيدًا أو لا تُستخدَم بصورة دورية، لكنها هناك. السؤال هو كيف بإمكانك استغلال تلك القدرات؟ حينها بدأنا في العمل لإيجاد الحل.

كانت النتائج مُهمة. لقد استوعبنا أنَّ هناك فرصًا متاحة ليس فقط لبيع الألعاب أو بيع الإعلانات على مواقع الألعاب، لكن أيضًا لصنع ألعاب إنترنت تفاعلية تُستخدَم كنوع جديد وفعَّال من الإعلان. عندما أعاد الناس النظر إلى شركة «يايا» كشركة تسويق عوضًا عن شركة ألعاب، بدأنا في استيعاب أنَّ عملاءنا لم يكونوا المستخدمين النهائيين. بل أنَّ عملاءنا الحقيقيين كانوا الشركات التي أرادت التعامل مع المستخدمين النهائيين. هذا التحول في المنظور مكننا من رؤية الألعاب أقرب إلى وسط بحد ذاته أكثر من كونه مجرد منتج، وسط يمكنه توصيل أي رسالة قد يرغب أحد أنْ يوصلها.

يمكنك استخدام الألعاب في تدريب وتعليم الموظفين، كوحدات إعلانات، أو في حملات التوعية بالعلامة التجارية، أو في التسويق الشخصي المباشر. كوسيلة لجمع المعلومات عن تفضيلات الزبائن والعملاء، والمزيد. بينما اتجه التلفاز إلى الإعلانات لاستبدال مقاطع دعاية الراديو، يمكن للألعاب استبدال لافتات الإعلانات على الإنترنت.

وهكذا، تمت ولادة وجهة النظر المميزة الخاصة بـ«يايا». بدأنا في العمل على الإعلان في الألعاب والترفيه التعليمي لجعلهم وسط التواصل القادم بقوة، وقطاعًا جديدًا في السوق لم يخطُ إليه أحد بعد، وممتازًا لتقديم المنتجات.

الفاعليات المخصصة للألعاب، خلف ألعاب مخصصة للتدرب، وكذا. لم يمر وقت طويل حتى بدأت ليس فقط في حضور مؤتمرات الألعاب، بل التحدث فيها أيضًا.

حالمًا تكون هناك فكرة قوية قابلة للتسويق، الحصول على الانتباه ليس صعبًا. الصحفيون متعطشون للأفكار الجديدة. والولوج إليهم غالبًا ما يكون بسيطًا لدرجة الاتصال بالجريدة أو المجلة التي يعملون بها، وهو ما يمكن العثور عليه على موقعهم، ومن ثَمَّ طلب التحدث مع المُراسل الذي يُغطي مجالك. لم أقابل يومًا صحفيًا لديه حارس بوابة. والأكثر من ذلك أنَّ رسائلي لم يتم تجاهلها قط حين أرسل شيئًا مثل: «لدي معلومات قيمة من الداخل عن كيف ستُحدث صناعة الألعاب ثورة في عالم التسويق. إنني أتابع أعمالك من فترة ومعجب بها. وأظن أنك الشخص المناسب للقيام بسبق صحفي بشأن هذه القصة».

أنا أترك منذ سنوات العديد من تلك الرسائل على أجهزة تسجيل الكثير من الصحفيين، وهم يكونون غالبًا شديدي الشُكر. في معظم الأوقات، الموضوع لا يكون متعلقًا بي أو بشركتي. لكني أبني المصداقية التي سأحتاجها حين يأتي يوم أريد فيه تغطية لحدث خاص بي. هذا هو السبب على الأرجح، أنني أعرف أشخاصًا كُثر في مناصب عُليا تقريبًا في كل مجلة خاصة بالتجارة والأعمال في البلد. أنا أعرف رؤساء تنفيذيين وزملاء يقولون إنَّ صُحفًا مثل: (Wall Street Journal OR Forbes) هي مجلات لا يمكن الوصول إليها، وهم يهزون رؤوسهم في عجب من كيفية وصولي إلى تلك المجلات مرارًا وتكرارًا. السر هو أني أفهم متطلباتهم وماذا يريدون؟ «قصص عظيمة».

إلا أني حصلت على الكثير من العون أيضًا. فبمجرد تطويري لوجهة نظر «يايا» المميزة، على سبيل المثال، عرضتها على وكالة إعلانية. لقد كانت وكالة تفاعلية «KPE»، هي التي قدمت «يايا» وفكرتها في ألعاب الإعلانات إلى السوق.

هذه كانت الوكالة التي «اكتشفتنا» واكتشفت ما نقوم به. ثم بدأت شركات الألعاب الأخرى في الانضمام إلينا. ذهبت إلى أكثر الأشخاص تَقدُّمًا الذين أعرفهم، أشخاص مثل بوبي كوتيك، الرئيس التنفيذي لشركة «Activision»، الذي قام بالشراكة مع شركة Nielsen Company، وضع قدراته وتأثيره في سبيل قياس مدى فاعلية الألعاب كوسيط إعلاني. كنت أظهر أنا وبوبي وجهًا لوجه على قنوات الـ «سي إن إن» أو «سي إن بي سي»، محاولين تحليل أفكار بعضنا.

بعد ظهور «ياياء» في مقالة كبيرة في «Fortune»، قال لي أحد أصدقائي من الرؤساء التنفيذيين مازحًا: «كيف، ما هو سرك؟ رشًى أم ابتزاز - هيا اعترف». بينما شركته، التي كانت أكبر بأربعة أضعاف، وأقدم بعدة سنوات، بالكاد ظهرت على رسالتها الإخبارية الخاصة.

لذا قلت له: «اصنع قصة عن شركتك والأفكار التي تتبناها والتي يمكن للقرّاء الاهتمام بها. هذا هو محتواك. ثم شاركها. هل قمت بالفعل برفع سماعة الهاتف واتصلت بمراسل ما، تخبره لماذا ما تقوم به من أعمال يُعد مميزًا بحق؟ لا يمكنك تفويض ذلك لمختص عَلاقات عامة، الصحفيون يتعاملون مع آلاف من مندوبي العَلاقات العامة كل يوم. من سيكون شغوفًا أكثر وعلى دراية أكثر منك بشأن شركتك؟ أنت أكثر العارفين بما تقوم به».

لا يمكنك الاستعارة بمن يخلق لك المحتوى

لقد رأينا كيف تمكّن المحتوى من تحويل شركة ناشئة إلى علامة معروفة. لكن ماذا لو كنت أنت العلامة؟ ما هو اختصاصك؟ ما هي ميزات ما تسوقه؟ العملية نفسها التي استخدمناها لجعل شركة «ياياء» مثيرة للاهتمام في السوق. يمكن تطبيقها لجعلك مثيرًا للاهتمام بالنسبة لشبكتك وأكثر.

تكوينك لوجهة نظر مميزة هو أحد السُّبل التي تضمن أنك ستكون آمنًا في وظيفة اليوم، وغدًا وبعد سنة من الآن.

سابقًا كان امتلاكك ذراعين وقدمين، وماجستير في إدارة الأعمال هو كل ما تحتاجه لضمان وظيفة على مستوى إدارة تنفيذية. لكن هذا تغير اليوم. ففي ظل اقتصاد المعلومات القائم في أمريكا اليوم، نحن نصوغ أفضليتنا التنافسية من حيث المعرفة والابتكار. هذا يعني أنَّ السوق اليوم يُفضل الإبداع على الكفاءة ويُفضل التخصص على المعرفة العامة. إنْ كان ما تقوم به يمكن القيام به من قِبل أي شخص آخر، سيكون هناك دائمًا شخص ما مُستعد للقيام به مقابل مردود أقل. لاحظ تلك الوظائف التي تنتقل حاليًا إلى بنجلادش وبانجلاور. الشيء الوحيد الذي لم يجد أحد سبيلًا لتفويضه خارجيًا (outsource) هو خلق الأفكار. لا يمكنك استبدال الأشخاص الذين يُقدمون يوميًا نوع المحتوى المميز أو طُرق التفكير غير التقليدية التي تُعطي الشركة الميزة التنافسية.

خالقو المحتوى عليهم طلب عالٍ طوال الوقت. هم أكثر مَن يحصلون على ترقيات. فهم مسؤولون عن الأفكار الكبيرة. يدعون دائمًا للتحدث في المؤتمرات وكثيرًا ما يتم ذكرهم في المجلات والصحف. جميع من في شركتهم -والعديد من في مجالهم المهني- يعرف اسمهم. هم المشاهير الخاصة بعالمهم الصغير، وشهرتهم تنبع من كونهم سابقين الجميع بخطوة دائمًا.

إذًا كيف أصبحوا على هذا النحو؟ الطريقة الأسهل هي عن طريق التخصص. فحين أفكر في حياتي المهنية، تبدو الوصفة بسيطة: أتمسكُ بأحدث فكرة طليعة في مجال التجارة والأعمال. أغمُر نفسي فيها، محاولًا معرفة جميع الرياديين المقتنعين بالفكرة وكل الأبحاث المتاحة. بعدها، أُلخِّص كل هذا لأُشكِّل رسالة تُعبر عن الأثر الأكبر لهذه الفكرة على الآخرين وكيف يمكن أنْ تُطبق في المجال الذي أعمل فيه. هذا فيما يتعلق بالمحتوى. التحول

إلى خبير اختصاصي هو الجزء الأسهل. ببساطة قمت بفعل ما يفعله الخبراء: قمت بالتدريس، والكتابة، والتحدث بشأن اختصاصي.

في وظيفتي الأولى بعد التخرج، بشركة (ICI)، نجحت في الحصول على دورة تدريب في الإدارة عن طريق إقناع الشخص الذي يُجري المقابلة معي أنْ يقبل بخريج من كلية الفنون كتجربة. فكل متدرب وُظِّفَ قبلي كان لديه شهادة راقية في هندسة الكيمياء، وهندسة المواد، وشيء شديد التقنية مثل هذا.

لم يكُن هناك أي طريقة للتقدم في الشركة بناء على خبرتي الهندسية. لكن في أول بضعة أشهر في البرنامج التدريبي، لاحظت أنَّ مجال إدارة الجودة الشاملة هو اتجاه المستقبل، أحد اتجاهات الأعمال الخاصة بالاستشارة التي ستقلب مجال الأعمال رأسًا على عقب خلال بضع سنوات.

في وقت فراغي، دَرَستُ جميع الكتب والأبحاث المتاحة عن الأمر. خلال بضعة أشهر من وجودي في الوظيفة، تطوعت بـ«خبرتي» مُستشهدًا بخلفيتي مجال السلوك المؤسسي (الذي حصلت عليه في الحقيقة من خلال مادتين دراسيتين فقط حصلت عليهم في الجامعة) بخطوة واحدة، أصبحت ضمن ثلاثة أشخاص مُختصين في إدارة الجودة الشاملة في الشركة. لكن الحقيقة هي أنني أصبحت خبيرًا اختصاصيًّا بحق حين بدأت في تدريس الانضباط في الشركة. كنت أستعرض خبرتي عن طريق تقديم الخطابات، وكتابة المقالات، والتواصل مع أعظم العقول في مجال الأعمال في البلد. بعد فترة وجيزة، نجحت حتى في إقناع شركة (ICI) العظيمة لتحديد منصب جديد لي كأحد أبرز ريادي إدارة الجودة الشاملة في أمريكا الشمالية.

لا توجد طريقة أفضل لتعلُّم شيء ما ولتصبح خبيرًا فيه، أكثر من تدريسه. أحد أفضل الرؤساء التنفيذيين الذين أعرفهم يرفضون قبول تعاقدات عويصة حتى إنْ كانت تتطلب مهارات أو خبرات لا تملكها شركتهم. يقولون: «نحن نستطيع القيام بهذا». يتعلَّم كل الرؤساء وكل الموظفين المهارات المطلوبة خلال

العملية. يغتنمون فرصة تجربة شيء جديد وينجحون في إتمام المهمة. في الواقع، بعد قراءة هذا الكتاب، لا يوجد سبب يمنعك من ترتيب دورة تدريبية عن بناء العَلاقات أو صناعة المحتوى في جامعتك المحلية. ستتعلَّم في أثناء التحضير، وستستفيد أكثر عند التفاعل مع التلاميذ.

باختصار، انسَ عنوان وظيفتك أو توصيفك الوظيفي (مؤقتًا على الأقل). وبداية من اليوم، عليك مهمة العثور على مجال اختصاصك الذي سيُقدم قيمة حقيقية لشبكتك وشركتك.

كيف تبدأ؟

حسنًا، هناك طريقة سهلة وطريقة صعبة، ولقد استخدمت الاثنيْن. كما فعلت في (ICI) و(Deloitte). الطريقة السهلة هي: يمكنك إيجاد شخص قام بالفعل بتوصيل النقاط وأصبح خبيرًا في نوع محتواه.

الطريقة الصعبة هي: توصيل النقاط بنفسك. الخبر السيئ هو أنه لا توجد خارطة أو دليل خطوة بخطوة لتلك العملية. الخبر السار هو أنَّ صناعة المحتوى لا تتطلب إلهامًا إلهيًّا وليست شيئًا خاصًا بالعباقرة فقط. بالرغم من أني أرى أنَّ البراعة والإلهام مُفيدان للغاية. فإني لا أدَّعي وجودهم لديَّ بوفرة. عوضًا عنهم، اعتمدتُ على بعض الإرشادات، والعادات، وبعض الطُرق التي أثبتت مدى روعتها.

إليك عشر نصائح لتساعدك في أثناء محاولتك في أنْ تصبح خبيرًا:

١ - قف في المقدمة وحلل الفُرص والتوجهات التي هي في الطليعة.

البصيرة تمنحك وتمنح شركتك المرونة للتأقلم على التغيرات. الإبداع يمكِّنك من الاستفادة من هذه التغيرات. اليوم، حيث أصبح الابتكار أهم من الإنتاج، عدم التقدم يعني التراجع. المتأقلمون الأوائل، وملاحظو التيارات،

وسماسرة المعرفة، وعملاء التغير، وكل أولئك الذين يعرفون أين سيتجه مجالهم وأين ستسري صناعتهم، ما هي الأفكار العظيمة القادمة، أولئك أصبحوا نجوم عالم الأعمال.

حدد الأشخاص في مجالات اهتماماتك الذين يبدون وكأنهم دائمًا في المقدمة، واستخدم كل مهارات بناء العلاقات التي اكتسبتها لمحاولة التواصل معهم. ادعُهم للغداء. اقرأ مدوناتهم. بالأحرى، اقرأ كل ما تستطيع. على الإنترنت، هناك آلاف الأشخاص الذين يُلخصون ويركزون المعلومات، يحللونها ويستنتجون منها المفيد. هؤلاء المُحللون والمفكرون يُعتبَرون عيونَ الابتكار وآذانه. الآن افتح الإنترنت وابدأ في القراءة، اقرأ واقرأ واقرأ. فهذا هو سبب تنسيق صفحات مُستجداتنا في الأساس. شارِك في مجلات، اشترِ كُتبًا، وتحدث مع أبرع الناس الذين يمكنك الوصول إليهم. في النهاية ستبني كل هذه المعرفة نفسها، وستبدأ في القيام بروابط لا يقوم بها الآخرون.

٢ - اسأل الأسئلة التي تبدو غبية.

إنْ كنت تستطيع أنْ تسأل أسئلة فريدة من نوعها، ستحصل على نتائج لا تُشبه أي شيء رآه العالم. كم شخصًا في العالم لديه الشجاعة لطرح تلك الأسئلة؟ الإجابة: كل أصحاب الابتكارات الأعظم. «هل تظن أنَّ جمع كل أغانيك من نوع (**MP٣**) على جهاز صغير يُشبه (وُكْمَان) سيكون ظريفًا»؟ ومِن ثَمَّ صُنِع الـ(**iPod**). «**لماذا لا يمكنك الاطلاع على صورك الفوتوغرافية سريعًا**»؟ ومِن ثَمَّ ظهر مجال التصوير الفوري. «**الناس بالطبع يحبون شطائر الهامبرجر مع البطاطا المقلية، لماذا لا نوفرها لهم بشكل سريع**»؟ ثُم ظهر ماكدونالدز ومجال الوجبات السريعة.

قوة البراءة في مجال التجارة تمثلت بشكل بارع في أحد مشاهد فيلم (**Big**): حيث كان «توم هانكس» يلعب دورَ طفلٍ تحوَّل لرجل بالغ. في إحدى اللحظات المؤثرة، هانكس كان يجلس في اجتماع مجلس إدارة لشركة ألعاب كبرى، وأحد

نواب الرئيس كان يقدم عرضًا «باوربوينت» بشأن لعبة جديدة. كل الأرقام كانت مناسبة. كل الرسوم البيانية كانت تشير إلى إطلاق منتج ناجح. بالرغم من ذلك، براءة هانكس الطفولية دفعته ليقول: «إنها لا تعجبني». في الواقع، بينما كان يلعب باللعبة، كل الأرقام والمؤشرات كانت لا تهم: اللعبة لم تكن مسلية. أحيانًا الأرقام تكذب بالفعل. أحيانًا كل عروض «الباوربوينت» في العالم لن تنقذ شركة نسيت أنْ تسأل أكثر الأسئلة الأساسية.

لعدة سنوات، كان مديرو الشركات وأصحابها -التي تُنتج ألعاب الفيديو- يؤمنون أنهم في مجال الترفيه. ثم أتيتُ أنا وسألت: «ماذا لو كنا في الواقع في مجال التسويق؟».

٣ - اعرف نفسك ومواهبك

لم يكُن لدي فرصة للنجاح في التنافس مع خبراء العلوم في شركة (ICI). لذا عن طريق تطوير مجال اختصاص يبرز نقاط قوتي، أصبحت قادرًا على تخطي نقاط ضعفي. الفكرة لا تكمُن في التركيز بهوس على المهارات والمواهب التي لا تملكها، لكن أنْ تُركز على نقاط قوتك لتصبح نقاط ضعفك ذات أهمية أقل. شخصيًا، أطبق قاعدة الـ٨٠/٢٠، وهي تقول إنك يجب أنْ تُمضي بعض الوقت لتعمل على نقاط ضعفك (٢٠٪) لكن أنْ تُركز أكثر على بناء نقاط قوتك (٨٠٪).

٤ - تعلَّم دائمًا

عليك أنْ تتعلم المزيد لتنال المزيد. كل صناع المحتوى هم قُرَّاء، أو على الأقل مفكرون ومحاورون بشكلٍ عميق. إنهم أيضًا مهووسون بالتطوير الذاتي. برنامجك الخاص للتطوير الذاتي يجب أنْ يتضمن قراءة الكتب والمجلات، وسماع الشرائط التعليمية، وحضور من (٣-٥) مؤتمرات في العام، حضور دورة تعليمية أو اثنيْن، وإنشاء عَلاقات مع الرواد في مجالك.

٥ - حافظ على صحتك

لقد اكتشفت الأبحاث أنه عند فترة ما بعد الظهيرة، وبسبب قلة النوم، يكون لدى المدير في المتوسط مستوى يقظة يساوي شخصًا في السبعين من عمره. هل تظن أنَّ هذا المدير في تلك الفترة يمكنه الابتكار أو توصيل النقاط؟ ليس هذا ممكنًا أبدًا. يبدو هذا خزعبلاتٍ لكنك يجب أنْ تعتني بصحتك -جسدك، وعقلك، وروحك- لتؤدي بأفضلِ شكل ممكن. بالرغم من مدى ازدحام جدولي، لا أفوّت حصة تدريبية أبدًا (خمس مرات في الأسبوع). أحصل على إجازة مدتها خمسة أيام كل شهرين (بالرغم من أني أتفقد رسائل الإيميل خلال تلك الفترة). أحضر حصة روحانية مرة في الشهر، حتى إنْ كانت حصة للتأمل الساكن. هذهِ الأشياء تمنحني الطاقة للعمل في ظل جدولي المكتظ.

٦ - عرِّض نفسك لتجارب غير تقليدية

عندما سُئِل خبير الإدارة «بيتر دراكر» عن شيء بإمكانه تحسين أداء الفرد في مجال التجارة والأعمال، قال: «تعلَّم لعب الفيولن (الكمان)». التجارب الجديدة تمنح الفرد أدوات جديدة. اكتشف ما هي الأشياء التي تثير اهتمام أولادك ولماذا. حفز قدرتك الإبداعية. تعلم عن أشياء جديدة غير تقليدية. سافر لأماكن غريبة ومثيرة. معرفة مجال تجاري أو صناعي واحد وسوق واحد لا يكفي للمنافسة هذه الأيام. نمِّ فضولًا عميقًا وغير محدود بشأن الكثير من الأشياء خارج مجال عملك ونطاق راحتك.

٧ - لا تفقد عزيمتك

أول رسالة أرسلتها لرئيس شركة (ICI) بخصوص إدارة الجودة الشاملة لم يتم الرد عليها. والى يومنا هذا أتعرض للرفض بشكل مستمر. إنْ كنت تنوي

أنْ تصبح مُبدعًا، ومستحدثًا، ودائم التغير، وغير تقليدي، عليك أنْ تعتاد على أنك «ستُعكّر الصفو». ولا داعي لذكر أنك حين تُعكّر الصفو سيكون دائمًا هناك أشخاص يحاولون دفعك خارج القارب. هذه هي المخاطرة التي يجب أنْ تأخذها. المهنيون الملتزمون بشغفهم بشكل عميق يجب أنْ يعرفوا التالي: الشغف هو ما يستمر في دفعك في الأوقات الصعبة، سواء كانت النيران مشتعلة أو هناك فيضانات، وكلاهما سيحدث. سيكون دائمًا هناك متغيرات وتحديات دائمة تتطلب منك أنْ تتحلى بروح الإصرار والالتزام. ركز على النتائج وابقِ عينيك مفتوحتين على ما يحدث على حدود مجالك.

٨ - تابع التكنولوجيا

لا يوجد مجال يتغير بشكل أسرع ويضع تركيزًا أكبر على الابتكار أكثر من مجال التكنولوجيا. ليس عليك أنْ تكون خبيرَ تكنولوجيا. لكن يجب أنْ تفهم وتتابع تأثير التكنولوجيا على أعمالك وتحاول أنْ تستغلها لتصب في مصلحتك. صادِقْ مهووسًا بالتكنولوجيا، أو على الأقل وظِّفْ أحدهم.

٩ - اعثر على مجال اختصاصي محدود

الشركات الصغيرة الناجحة التي يذيع صيتها تحقق نجاحها ضمن نطاق مجالٍ معين محدود ومختار بعناية، ويكون أملهم الواقعي هو السيطرة على هذا المجال. الأشخاص يمكنهم القيام بالشيء نفسه أيضًا. فكِّر في نقاط ضعف شركتك وركِّز على النقطة التي تتلقى أقل قدرٍ من الاهتمام.

على سبيل المثال، أحد تلامذتي السابقين، كان يعمل في شركة ناشئة تُقدم نوعًا جديدًا من منتجات الحيوانات الأليفة. بعد مرور وقت ليس بكثير من توظيفه، لاحظ واحدة من المشكلات العديدة التي تواجه الشركة وهي ارتفاع تكاليف الشحن البريدي، وإنَّ تلك المشكلة كانت تُنقِص هامش الأرباح.

صراحةً، لم تكُن هذه المشكلة ذات أولوية عالية بالنسبة لشركة ناشئة، لكن مجددًا، هذا الشاب لم يكُن ذا منصبٍ عالٍ أيضًا.

تحمَّل مسؤولية المشكلة عن طريق الاتصال بمسؤول المشاريع الصغيرة في شركات (UPS, FedEx)، وشركات أخرى. بعد عدة أسابيع، أرسل رسالة مُفصَّلة إلى رئيسه عن كيفية تقليل تلك النفقات. وقد سُرَّ الرئيس بذلك. اختصاص هذا الشاب المحدود في مجال البريد جعله يسوق نفسه كشخص جديد مُهم وقادم بقوة في الشركة، والآن هو يطوِّر اختصاصات أهم شأنًا وأعلى أولوية بكثير.

١٠ - اتبع المال

الإبداع لا قيمة له إنْ كان غير قابل للتطبيق. الخلاصة بالنسبة لمجهودك يجب أنْ تكون: هذا الأمر سيُكسبنا المال. دم الحياة بالنسبة لأي شركة هو المبيعات وتدفق السيولة. كل الأفكار العظيمة في مجال الأعمال لا معنى لها حتى يستثمر أحد المال فيها.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
الدالاي لاما

«استخدم محتواك لتروي قصصًا تؤثر في الناس»

معروف بأنه قيادي عالمي عظيم، ورجل مقدس، وبطل، و«غاندي» الخاص بالتبت. «الدالاي لاما» يُفضل ببساطة أنْ يطلق عليه «راهب بوذي بسيط - ليس أكثر ولا أقل».

خلال صعوده العظيم لعالم الشهرة منذ هروبه من وطنه في التبت -نازحًا من الجيوش الصينية المحتلة في الخمسينيات- هذا الإنسان الفريد نال اهتمام الرأي العالمي، تمكَّن من جمع ملايين الدولارات للتبرعات، ورافق العديد من المشاهير، والسياسيين والأشخاص العاديين، وتمكَّن من جمعهم حول قضيته لاستعادة وطنه.

ماذا يمكن للمتواصل الطموح أنْ يتعلمه من هذا الرجل شديد التواضع؟ الإجابة: المحتوى القوي حين يُعرَض في قصة أخَّاذة يمكنه أنْ يُغذي شبكتك من العَلاقات ليدفعها إلى تحقيق مهمتك. هذا هو الواقع بالنسبة للقائد الروحاني للتبت: الناس يعطونه المال، والحب والدعم حتى إنْ لم يقدم منتجًا أو خدمة. يدفع الناس له، بأموال طائلة، حتى إنْ لم يَعُد بمردود استثماري مقابل هذا المال. الناس يدفعون له ليسمعوه فقط وهو يتحدث عن الحياة في العموم، أو عن مشاكل التبت؛ أُمَّته غير الرسمية.

قد تكون ظننت أنك تحتاج لشهادة في الأعمال، أو الأفضل من ذلك ماجستير إدارة الأعمال، لتصبح شخصًا رياديًا أو صانعَ محتوى. هذا ليس صحيحًا. «الدالاي لاما» لا يملك أي شهادات. لكنه يقدِّم رسالة قوية وبسيطة عن السلام والحب العالمي مُغلفة على شكل قصصٍ ملونة، ورسالة منحته جائزة نوبل للسلام سنة ١٩٨٩.

قد تفكر الآن: «**انتظر قليلًا. لا يمكنك مقارنة جهودي المهنية للتواصل -والقصص التي سأرويها لأكتسب أصدقاء وأؤثر على الناس- بقصص «الدالاي لاما». أنا أتناول ثلاث وجبات يوميًا. بينما هو دون وطن منذ الخمسينيات**».

وأنت على حق. لن تكون قصصك بالقوة نفسها. لكن طريقة سردك يمكن أنْ تكون كذلك. **إليك الطريقة:**

في أثناء سرده لقصة جذابة، يستوعب «الدالاي لاما» أنَّ القصة يجب أنْ تكون بسيطة وجامعة في الوقت ذاته. الصحفي «كريس كولين»، بينما كان يتساءل لماذا قضية «الدالاي لاما» واسعة الانتشار بهذا القدر. كتب: «ربما **وضوح فظاعة الموقف شديدة التأثير في الغرب؛ حيث لا يوجد نزاعات كثيرة بمستوى العنف والقسوة نفسهما... هنا، مع أمة تفتقد نزاعات الخير والشر الواضحة والأكثر بساطة، قضية تحرير التبت لديها أجنحة**».

بالرغم من كونه أحد أكثر العارفين في أحد أكثر فلسفات العالم تعقيدًا (البوذية)، «الدالاي لاما» يحرص دائمًا على ألا يعرض قضيته بطريقة واضحة وبسيطة فقط، لكن أنْ يعرضها بطريقة تُظهر كيف أنَّ القضية لها عَلاقة بنا جميعًا.

أكثر القصص جاذبية وسحرًا هي تلك التي تخص الهُوية - مَن نحن، من أين أتينا، وأين مقصدنا. فتلك القصص تمس شيئًا مشتركًا بين الناس جميعًا. «الدالاي لاما» يقول لنا إنَّ اهتمامنا بالشعب التيبتي يعني أننا مهتمون بشأن أنفسنا. «كلما نهتم بمساعدة الآخرين؛ زاد شعورنا الخاص بالرضا». بهذه الطريقة، يثبت أنَّ الاهتمامات الأساسية لجميع البشر -المساعدة المبنية على الرضا، وتخفيف المعاناة، وبناء عَلاقات ذات معنى وأهمية- يمكنها أنْ تكون قاعدة لبناء أخلاقيات جامعة في عالمنا اليوم. من ثَمَّ، هو يقوم بالمناشدة لقضيته عن طريق المناشدة لقضية الجميع.

هذا لا يعني أنَّ سيرتك الذاتية، أو أي محتوى تسعى لتقديمه، يجب أنْ يكون مُفرطًا في البساطة أو مُبالغًا في العمومية. لكن يجب أنْ تكتشف كيف بإمكانك ضبط تعبيرك بطريقة تكون أولًا بسيطة في الفهم، وثانيًا ذات صلة بالنسبة للجميع. طريقة أخرى قد تساعدك على التفكير في هذا هي أنْ تسأل نفسك، «كيف يمكن أنْ يساعد المحتوى الذي أقدمه للناس على اكتشاف هُويتهم، وأصلهم، ومقصدهم»؟

بمنظور مُعين، إنَّ من المحير لماذا يتبرع الناس لقضية التبت. لأنَّ قضية التبت قد تبدو خاسرة. فبعد أربعة عقود، الصين لا تُظهر أي نية للتراجع أو مراجعة نفسها.

بالرغم من ذلك، ينجح «الدالاي لاما» في إقناع الناس بالتبرع بالمال والطاقة. كيف يقوم بفعل ذلك؟ إحدى الطُرق هي أنه يستخدم الحقائق والأمثلة التاريخية ضمن قصصه ليُحرك مشاعرنا. إنه لا يحاول إقناعنا منطقيًا -كما قد يفعل شخص تجاري- برأيه عن طريق التحليل والرسوم البيانية، بل يجعلنا نشعر برأيه. على سبيل المثال، ألقِ نظرة على فقرة الأسئلة والأجوبة له من لقاء بمجلة **Mother Jones** عام ١٩٩٧:

س: ماذا تظن أنه قد يدفع الصين لتغير سياستها تجاه التبت؟

الدالاي لاما: إنَّ الأمر يتطلب شيئَيْن: أولًا، قيادة صينية تنظر إلى المستقبل بدلًا من أنْ تنظر إلى الماضي، وتسعى للاندماج مع العالم وتكترث بشأن الرأي العالمي ورغبة الصينيين في حركة ديموقراطية. ثانيًا، مجموعة من قادة العالم الذين يستمعون لمخاوف شعوبهم الخاصة بشأن التبت، ويمكنهم التحاور مع الصين بعزم بشأن الحاجة لوجود حل مبني على الحقيقة والعدل. ونحن لا نفعل هذين الشيئين اليوم، لذلك عملية السلام في التبت راكدة. لكن يجب ألا نفقد ثقتنا في الحق. كل شيء يتغير في العالم أجمع. انظر إلى جنوب إفريقيا، والاتحاد السوفيتي المنحل، والشرق الأوسط. صحيح، إنه ما زال لديهم العديد من المشكلات، والعقبات وكذلك الطفرات، لكن هناك تغيرات حدثت بالفعل وكانت تبدو مستحيلة منذ عقد.

ما يمسنا بحق كبشر، وما يدفعنا للعمل، هي المشاعر. بالرغم من ضعف الاحتمالات، يدفعنا «الدالاي لاما» لنؤمن أنَّ ما يبدو مستحيلًا هو في الواقع ممكن. في قصصك الخاصة، استخدم المشاعر لتُقنع المُشككين بك أنَّ المُستضعفين يربحون أحيانًا وأنَّ العمالقة ينهارون أحيانًا.

اتبع خُطى هذا الراهب البوذي البسيط الذي يوجِّه سحره وعطفه نحو خلق قصص مقنعة ومؤثرة، يمكنها جمع مجموعات مختلفة من الناس حول قضية وهدف واحد. في ظل اقتصاد يُقدِّر المشاعر أكثر من الأرقام، ساردُ القصص لديه أفضلية. كما كتب «مايكل هاترسلي» في مقالته بجريدة **Harvard Business Review: «كثيرًا ما نرتكب خطأ الظن بأنَّ التجارة كلها مبنية على الحسابات المنطقية البحتة، وأنَّ بعد عدة سنوات سيقوم بها الكمبيوتر بشكل أفضل من البشر. دائمًا نسمع في المؤتمرات والغُرف المغلقة والأروقة: «إلى ماذا تُشير الأرقام؟» «فقط أخبرني بالحقائق»، «دعنا ننظر على الدلائل لنقوم بالقرار الصحيح». وبالرغم من ذلك، الحقيقة هي أنَّ**

هناك مواهب قليلة أكثر أهمية بالنسبة للنجاح الإداري من القدرة على سرد قصة جيدة.

لذا انسَ النقاط وعروض «الباوربوينت». عندما تكتشف ما هو محتواك، احكِ قصصًا مُلهمة تشحن أصدقاءك ومعارفك وتدفعهم للتصرف بحزم وبلا خوف، ومُندفعين بقدرتك البسيطة والمؤثرة في سرد القصص.



الفصل السادس والعشرون

إبْنِ الماركة الخاصة بك

«بغض النظر عن عمرنا، وعن منصبنا المهني، وعن المجال الذي نعمل فيه، جميعُنا يجب أنْ نستوعب أهمية تسويق العَلامة التجارية. نحن رؤساء تنفيذيون «لشركتنا الخاصة»؛ شركتي المحدودة. لكي نبقى ناجحين في مجال الأعمال اليوم، أهم وظيفة بالنسبة لنا هي أنْ نكون رئيسي التسويق للماركة التي تُسمى «أنت»».

توم بيترز

كاختصاصي تسويق محترف، أنا على وعي تام أنَّ المنظور يُشكِّل الواقع، وأننا جميعنا بصورة أو بأخرى، عبارة عن علامات تجارية. أنا أعلم كيف تخلق كل اختياراتي -ماذا أرتدي، كيف أتحدث، هواياتي- هُوية خاصة بي.

الصورة والهُوية أصبحا مهمَّين بشكل متزايد في نظامنا الاقتصادي الجديد. مع امتلاء محيط الإنترنت بالتشابه وغمره بالمعلومات، أصبحت الماركة -التي تُبنى ليس على مُنتج معين، بل على رسالة شخصية، تُقدَّم من خلال المحتوى- تُعطي أفضلية تنافسية.

محتواك -الذي يُحدَّد من قِبَل خبرتك وإنسانيتك المميزة (أي الكرم،

والضعف، والمسؤولية والصراحة) - سيصبح دليل ماركتك الخاصة، وهو الذي سيساعدك في دمج كل جهودك التواصلية حول مهمة مُوحدة وقوية. الماركات الشخصية الجيدة تُحقق ثلاثة أشياء مُهمة بالنسبة لشبكة عَلاقاتك: أولًا، توفِّر هُوية نزيهة، ومميزة وجديرة بالثقة. ثانيًا، تُقدم رسالة شخصية قوية. ثالثًا، تجذب المزيد والمزيد من الناس حولك وحول أهدافك، بينما تتميز في وسط عالم متزايد التزاحم. نتيجة لذلك، ستجد أنَّ اكتساب أصدقاء جُدد، والتحكم فيما تفعله وأين تعمل، أصبح أسهل من أي وقت مضى.

إنْ قُلت «علامة صح»، ماذا يأتي في بالك؟ سأكون مصدومًا إنْ لم يرد معظم الناس «نايك». فبعد تقديم علامة الصح الخاصة بنايك على مدار عقديْن، ودمج هذا الرمز بالنشاط الرياضي الذي نربطه به، فقد برمجتنا الشركة للتفكير في «نايك» وقتما نرى هذا الرمز الصغير.

إنَّ الأمر شديد التأثير أليس كذلك؟

يمكن أنْ تترك ماركتك الخاصة تأثيرًا مماثلًا ضمن شبكتك. فهي تبرز قيمتك. وتذيع مهمتك ومحتواك إلى العالم. وتبلور ما تستطيع تقديمه أنت ومدى ندرتك، وتُعطي الآخرين سببًا واضحًا للتواصل معك.

خبير تسويق الماركات والشهير «توم بيترز» ينصح بطريقته الشُجاعة بأنْ **«تخلق نسختك الخاصة من علامة الصح الخاصة بنايك»**. فهو يريدك أنْ تُحقق مقدار النجاح نفسه الذي حققته ماركات «مايكل جوردان» و«أوبرا وينفري».

كيف انتقلنا من تسويق المُنتجات إلى تسويق أنفسنا؟

يؤكد «بيترز» على أننا «نعيش في عالم مقلوب رأسًا على عقب». أعراف السابق أصبحت دون معنى. القواعد أصبحت بالية. الحدود بين الاقتصاد الجديد والقديم تحطمت.

إنه ما يُسميه «بيترز» «ثورة ذوي الياقات البيضاء». فهناك عوامل متعددة -منها تبسيط العمليات التجارية، والتكنولوجيا التي تستبدل العديد من الوظائف، زيادة في التعاقدات الخارجية إلى دول أجنبية، عصر من الاستثمار حيث يرى مزيدًا ومزيدًا من الناس أنفسهم كعملاء أحرار- تلتقي بصورة كبيرة مما يدفع «بيترز» ليتوقع أنَّ أكثر من ٩٠٪ من كل وظائف الياقات البيضاء ستتغير بشكل جذري أو لن تكون موجودة من الأساس خلال عشر أو خمس عشرة سنة. يقول: «**يجب أنْ تفكر بشأن وظيفتك، ومجالك «كشركة شخصية محدودة». عليك أنْ تقوم بمشاريع مذهلة**»!

إذًا بشأن تسويق ماركة ذاتك، يتعلق الأمر برمته بخيارك: هل ستكون مميزًا أم ستنقرض؟ «**لقد سئمت من سماع الأعذار مثل «أنا أريد أنْ أفعل ذلك، لكنهم لن يسمحوا لي»**». يقول بيترز وهو يتحدث بطريقته المميزة: «**كن الرئيس التنفيذي لحياتك الخاصة. أشعل النيران. دع ما يتحطم يتحطم. لن يصبح تغيير الوظيفة أسهل مما هو عليه اليوم**». نعم! نعم! نعم!

لا يوجد ما يثير غضبي أكثر من قول الناس أنهم عاجزون، أو حتى لا مبالون، بشأن تميُّز أنفسهم عن أقرانهم أو زملائهم. أنا أتذكر تقديمي النصيحة لشاب يافع شديد الذكاء يُسمى كيفن، كان يعمل في شركة استشارة تُدعى (**PriceWaterhouseCoopers**). خلال حوارنا، قال لي إنه غير سعيد بما كان يفعله ومكانته المهنية الحالية. كان، بحسب تعبيره، مجرد جامع أرقام مجهول دون أي بدائل في ظل البيئة الراكدة هناك.

قلت له: «**هذا خطأ! «لديك بدائل بالفعل، لكنك لا تحاول خلقها بنفسك. عليك البدء في تحمُل مسؤولية إدارة حياتك المهنية بنفسك. عليك البدء في بذل الجهد لتغير ماركتك من جامع أرقام مجهول إلى صانع تغيُّر مشهور قليلًا**»!

حين قدمت بعض الاقتراحات بشأن ما قد يفعله حيال ذلك، قال لي: «هذا النوع من الأشياء لا يمكن القيام به في شركات الاستشارة الكبرى». ظننتُ أنَّ رأسي سينفجر غيظًا. وفي الأغلب ظن ذلك هو أيضًا.

كيفن، إنَّ ما تقوله هو مجرد انهزامية ذاتية. منذ أول يوم لي في شركة ديلويت -إنها شركة استشارة كبيرة أليس كذلك؟- عاندتُ للحصول على مشاريع لم يكُن يريدها أحد وبدأت في مشاريع أخرى لم يفكر أحد في القيام بها. أرسلتُ العديد من الأفكار لمديري، وأحيانا مدير مديري. وفعلت هذا تقريبًا كل يوم. ما أسوأ شيء يمكن أنْ يحدث؟ أنْ أُطرَد من وظيفة لم أكُن أحبها من الأساس. عوضًا عن ذلك، كنت أبذل المجهود لخلق الوظيفة التي أظن أنها ستجعلني سعيدًا، بغض النظر عن مكانها.

تقوم مؤسستي **FerrazziGreenlight** بالكثير من الدورات التدريبية في المدارس المهنية ومكاتب التوظيف للشركات الكبرى. نحاول مرارًا وتكرارًا تثبيت رسالة: **«إنْ حياتك المهنية خاصة بك وإدارتها يقع على مسؤوليتك أنت فقط»**. في كل وظيفة حصلت عليها، حاولتُ تسويق نفسي كمُبتكر، ومُفكر، وبائع، وشخص يمكنه إنجاز المَهام. عندما كنت مجرد متدرب إداري في شركة (أي سي أي)، وظيفتي الأولى بعد التخرج، أرسلتُ بعض الترجيحات لرئيس الشركة؛ لم يُجبْني قط. لكني لم أتوقف عن إرسال تلك الرسائل.

إنَّ من السخافة أنْ تظن أنك لا تستطيع التأثير على توقعات الآخرين الشخصية والمهنية بشأنك. حين تبذل المجهود، يمكنك تحطيم سقف التوقعات عن طريق توسعة وجهة نظر الناس عن إمكانياتك.

«بيترز» يروي قصة عن مضيفة جوية اقترحت على شركتها وضع زيتونة واحدة بدلًا من زيتونتيْن في مشروب «المارتيني». هذا الاقتراح وفر للشركة أكثر من ٤٠,٠٠٠ دولارٍ سنويًا والمضيفة ترقّت بشكلٍ فوري. اليوم هي نائبة رئيس الشركة في الأغلب.

الروائي «ميلان كونديرا» قال في إحدى المرات: «إنَّ المغازلة هي وعد بإقامة علاقة دون ضمان». بنفس طريقة التفكير هذه، الماركة الذاتية الناجحة، هي الوعد والضمان لتجربة مذهلة دائمًا. إنها تمثل هذه الرسالة التي تقرأها دائمًا بسبب هُوية مُرسِلها. إنها تمثل الموظف الذي يحصل دائمًا على المشاريع الرائعة.

لتصبح ماركة مميزة، عليك أنْ تُركز دون كلل على الأشياء التي تظن أنك تستطيع إضافة القيمة من خلالها. وأنا أؤكد لك أنَّ بإمكانك إضافة القيمة في أي وظيفة تعمل بها الآن. هل يمكنك إنجاز مَهامك أسرع وأكثر فاعلية؟ إنْ كان هذا حقيقي، لماذا لا توثِّق كيفية القيام بذلك ثم تقديم تلك النصائح لمديرك كشيء يفيد جميع الموظفين؟ هل تقوم باقتراح مشاريع جديدة بنفسك في أوقات فراغك؟ هل تبحث عن سُبل لتوفير أو كسب مال أكثر لشركتك؟

لا يمكنك القيام بكل هذا إنْ كنت تكترث فقط بشأن تقليل احتمالات الخطر، احترام التسلسل القيادي، واتباع توصيفك الوظيفي بحذافيره. هؤلاء الذين لديهم الجرأة للقيام بالأعمال المميزة، هم مَن سينجحون في بناء ماركة ذاتية مزدهرة.

لا يمكنك القيام بعملٍ ذي قيمة يستطيع تحقيق تغيير إلا إذا كرَّست نفسك للتعلُّم، والنمو، وتمديد مهاراتك. إنْ أردت أنْ يُعيد الآخرون تحديد مَهامك وهُويتك ضمن حدود الشركة أو المؤسسة؛ إذًا عليك أنْ تُعيد تحديد نفسك وهُويتك بذاتك. هذا يعني تخطي مجرد ما هو مطلوب منك، ويعني رؤية سيرتك الذاتية كشيء ديناميكي قابل للتغير كل عام، ويعني الاستفادة من العَلاقات داخل شبكتك وخارجها لإنجاز كل مشروع تعمل عليه بصورة مثيرة للإلهام. «بيترز» يُسمي هذا السعي لتحقيق الـ **WOW** (عامل الذهول) في كل شيء تقوم به.

هناك العديد من الخرائط هذه الأيام التي تساعدك في تجسيد هذا الذهول الشخصي. لكن الخرائط غالبًا ما تعتمد على الحدس والإبحار. لكن مفتاح تحقيق هذا في العادة يكمُن في بضعة أشياء بسيطة: اقلب الأشياء رأسًا على عقب! اعثر على قيمتك! اهتم بصورتك! حوِّل كل شيء إلى فرصة لبناء ماركتك الخاصة.

إذًا كيف يمكنك خلق هُوية تقود إلى حياة مهنية باهرة؟ كيف تصبح «علامة الصح» الخاصة بشركتك أو شبكتك؟ هناك ثلاث خطوات تضعك على الطريق لتصبح «أوبرا وينفري» القادمة:

اخلق رسالة تسويق شخصي

الماركة التجارية ليست إلا كل شيء يفكر فيه الجميع حين يرونك أو يسمعون اسمك. أفضل الماركات، تمامًا مثل أكثر الأشخاص إثارة للاهتمام، لديهم رسالة محددة.

رسالتك الشخصية تنبع من محتواك أو عرض قيمتك المميزة، كما ذكرنا في الفصل السابق، ومن عملية المراجعة الذاتية. والعملية تشمل إيجاد ما الذي يمكنك أنْ تكون بارعًا فيه. الأمر يتطلب منك تحديد مزاياك وندرتك وكيف يمكنك الاستفادة من تلك الندرة. الموضوع لا يتعلق بإتمام مهمة معينة بقدر ما يتعلق بتنمية أسلوب تفكير معين.

ماذا تُريد أنْ يفكر الناس حين يسمعون أو يقرأون اسمك؟ ما هو أفضل منتج أو خدمة يمكنك تقديمها؟ خُذ مهاراتك وضمها مع شغفك، واعثر كيف يمكن الاستفادة القصوى منهم ضمن حدود السوق أو ضمن الشركة التي تعمل بها.

رسالتك تتفرع دائمًا من مهمتك ومحتواك. بعدما جلست وفكرت فيما تريد أنْ تكونه، وكتبت أهدافك بطريقة التسعين يومًا، والسنة، والثلاث سنوات. يمكنك البدء في بناء تصور لماركة ذاتية تدعم كل هذا.

رسالتك المركزية يجب أنْ تتضمن قائمة من الكلمات التي تريد أنْ يستخدمها الناس حين يُشيرون إليك. كتابة تلك الكلمات هي خطوة أوّلية كبيرة لجعل الناس يصدقونها. اسأل أكثر أصدقائك ثقة ما هي الكلمات التي تصفك على أفضل نحو، في الجيد والسيئ. اسألهم ما هي المهارات والسمات التي تستطيع القيام بها.

حين كنت متعطشًا لأصبح رئيسًا تنفيذيًا لشركة تقع ضمن قائمة (Fortune ٥٠٠)، كانت رسالتي الشخصية كالتالي: «كيث فيرازي هو أحد أكثر المسوقين والرؤساء ابتكارًا في العالم. قائمته من الأشياء «التي تتم لأول مرة» تتبعه في كل مكان يذهب إليه. شغفه يُشعل ضوءًا ساطعًا يسير معه».

غلف رسالتك

معظم أحكام وانطباعات الناس تُبنى على المظاهر - كل شيء يُعبر عن هُويتك للناس عَبْر الكلمات التي تقولها. بالنسبة للجميع وفي كل المجالات والمظاهر مُهمة، فدعونا نكون صُرحاء: أيًا كان شكل مظهرك، حاول أنْ تفكر، ما يقوله هذا المظهر للآخرين؟

هناك تحذير عام ومُهم في تلك الخطوة: تميزُ الأسلوب (Style) يهم. سواء كان يعجبك ذلك أو لا، والملابس، وبطاقات العمل، وشكل الشعر، وأثاث المكتب وأسلوب الحديث، وكل ذلك يُلاحَظ بشكل دقيق. تصميم ماركتك غاية في الأهمية. اشترِ بعض الملابس الجديدة. ألقِ نظرة صادقة على طريقة عرضك لنفسك. اسأل الآخرين كيف يرونك. كيف تُريد أنْ يراك الآخرين؟

هذه الأيام، الأفراد محظوظون لامتلاكهم نطاقًا واسعًا من طُرق التعبير عن أنفسهم من خلال الشعر، والمكياج، والملابس. لست مجبرًا على ارتداء «زي موحد» لتندمج مع المجموعة، هذا قائم في جميع المهن عدا تلك شديدة المحافظة. لكن الخلاصة هي: خاصةً عندما تكون في البداية، عليك أنْ تُصمم مظهرًا خارجيًا يُعزز من الانطباع الذي تُريد تركه. يقول ميكيافيلي: **«الجميع يرى مظهرك، القليل فقط يعرفون حقيقتك».**

عندما كنت شابًا، كنت أرتدي ربطات العنق (**bow tie**). شعرت أنها ستكون علامة مميزة تساعد الناس على عدم نسياني سريعًا، وقد نجحت بالفعل. «أنت الشاب الذي تحدث في المؤتمر السنة الماضية وكان يرتدي ربطة عنق»، كنت أسمع هذه الجملة مرارًا وتكرارًا. مع الوقت، تمكنت من التنازل على تلك العلامة، وأصبحت رسالتي وطريقة إلقائي هي ماركتي ولم أَعُد أرى أنَّ ربطة العنق عادت تعبر عن صورتي المتطورة كشخص يعمل على أحدث الأفكار.

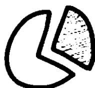
تحدثنا بالفعل عن ضبط صفحاتك على مواقع التواصل الاجتماعي. لماذا لا تنشئ موقعًا شخصيًا أيضًا؟ الموقع الإلكتروني يمثل طريقة رائعة وزهيدة الثمن لتسويق ماركتك، وطريقة رائعة لدفعك على التعبير عن نفسك بشكل واضح. بوجود موقع جميل المظهر، يكون مظهرك أنيقًا واحترافيًا تمامًا مثل أي مؤسسة كبرى على الإنترنت. ومع وجود أدوات بناء موقع مجانية مثل (**wix.com and about.me**)، لا تحتاج مُصمم مواقع لتحقق ذلك. قد يبدو هذا الأمر تافهًا، لكنه ليس كذلك.

بعض الخيارات الصغيرة تترك انطباعات كبيرة.

أَذِعْ ماركتك

عليك أنْ تتحول لمؤسسة العَلاقات العامة الخاصة بنفسك، كما سأشرح في الفصل القادم. اقبل بمشاريع لا يريدها أحد في العمل. لا تطلب أبدًا زيادة في

الراتب إلى حينما تتقن العمل وتقوم به بنجاح وتصبح لا غنى عنك. شارِك في لجان الحوار. اكتب مقالات للمجلات الرقمية ورسائل شركتك الإخبارية. أرسل رسائل مليئة بالأفكار المبتكرة إلى مديرك. صمم إعلانك الخاص. العالم هو مسرحك. ورسالتك هي «مسرحيتك». الشخصية التي تلعبها هي ماركتك. كُن مميزًا وعش مميزًا.



الفصل السابع والعشرون

أذِعْ ماركتك

الآن أنت تملك «المحتوى» الخاص بك، وكذلك بدايات ماركتك الخاصة. أنت تصبح بارعًا، بارعًا حقًا. فهكذا أصبحت ذا أهمية في شركتك وشبكتك الحالية. لكن عملك لم ينته. إنْ لم يعرف بقية العالم مدى براعتك؛ أنت وشركتك تستفيدان بمقدار قليلٍ فقط مما يمكن الاستفادة به. الحقيقة هي أنَّ عليك توسيع نطاق تأثيرك ومستوى شهرتك الخارجي. هكذا تصبح ذا سلطة وأهمية ليس فقط في شركتك، بل في مجالك المهني ككل.

يتحقق هذا جزئيًا عن طريق ظهورك العام. أنا لا أقترح عليك أنْ تُمسك بلافتة في منتصف الشارع مكتوب عليها «استضيفوني على التلفاز»، بالرغم من أني أحيانًا أفكر بها... دعنا ننسى ذلك الآن. لديَّ بعض الترجيحات المبنية على الترويج الذاتي التي يمكنها أنْ تجعل محاولاتك في نيل الشهرة أسهل قليلًا، دون الإحراج العام. لم يَعُد الإحراج غريبًا عني، فلقد أخذت بعض الضربات التي علمتني الطُرق الصحيحة والخاطئة لجعل الناس على دراية بما أقوم به.

ليس عليك أنْ تنظر بعيدًا لترى كيف ستكون الزيادة في الشهرة مفيدة لحياتك المهنية، ولتوسعة نطاق شبكتك من الأصدقاء والمعارف. خُذ على سبيل المثال الظاهرة في الترويج الشخصي، «دونالد ترامب». كم مختص عقارات تعرف اسمه في ذاكرتك؟ صحيح، لا يمكنني تسمية أي أحدٍ آخر أيضًا. لماذا يُعتبر دونالد أعظم مبرم صفقات؟ في الأغلب لأنه قال ذلك عن نفسه مليون

موقع «آب-ورثي» بدا وكأنه حقق المستحيل. لنستخلص بعد القواعد التي ستساعدك في القيام بذلك أنت أيضًا.

كُن مرئيًا

معظم مشاهير الإنترنت الأوائل كانوا مُدونين. في ذلك الوقت، كان كل ما يحتاجه هو الشخصية القوية ووجهة النظر العميقة. اليوم، التدوين ما زال طريقة رائعة للتعبير عن أفكارك على الإنترنت ولتبني الإخلاص والمصداقية. لكن التدوينات الطويلة والمعقدة لم تَعُد أفضل طريقة لعرض المحتوى وجذب أشخاص جُدد. على موقع مشاركة الروابط **Reddit**، ٩٠٪ من الروابط التي تصل إلى الصفحة الرئيسية (أي أكثر الروابط ضغطًا) هي الصور، والرسوم البيانية، والـ**gifs**، والمعروضات - فتلك الأشياء لديها قابلية أكبر لتجذب انتباه شخص ما، ويُشاركها.

الاهتمام هو المشاركة

المنشورات التي يتم مشاركتها تترك أثرًا عاطفيًّا في غضون لحظات، بحسب خبراء التسويق الإلكتروني في موقع (**Moz.com**). هؤلاء الأشخاص أصبحوا خبراء فيما يتعلق بالدراسة الدقيقة للمشاعر لرؤية ما نوع ردود الفعل التي تؤدي إلى المشاركة. أعمالهم مبنية على أعمال بروفيسور جامعة (**Wharton**) «جونا برجره»، الذي قام بدراسة شاملة عن «أكثر الروابط مشاركة» على موقع جريدة النيويورك تايمز وكتب كتابًا عن النتائج. (**Contagious: Why Things Catch On?**) (الأشياء المُعدية: لماذا تشتهر الأشياء؟). هو وفريق موقع «**Moz**» وصلوا إلى استنتاجات مماثلة: بالرغم من أنَّ المشاعر الإيجابية أفضل في العموم من تلك السلبية، في معظم الحالات يُفضل الناس أنْ «يُستثاروا». هذا يتضمن مشاعر إيجابية مثل، الترفيه، والذهول، والفرح، لكن أيضًا بعض

المشاعر السلبية، كالغضب - تلك المشاعر التي تشحننا. باختصار، الاهتمام هو المشاركة، لذا توقف عن المنشورات المُطيعة، وقُل شيئًا مُهمًّا.

التجميع وليس الخلق

موقع «آب-ورثي» وجد أنَّ أفضل إستراتيجية لنشر المحتوى واسع الانتشار هو التجميع والمعالجة وليس الخلق، فهم يقومون بتجميل روابط موجودة بالفعل ومنتشرة بشكل ملحوظ على المواقع المختلفة. ثم يعيدون تغليفها بعنوان لا يقاوم ويستخدمون صفحتهم سهلة النشر، ويشتعل الأمر كسكب البنزين على نار متقدة. لكن هذا يطبق أيضًا بالنسبة لخلق المحتوى. فتمامًا كـ «جاري فاينيرشك»، الذي ذكرته سابقًا، انتبه إلى الحوارات التي تُجرى حاليًا. ما هي الكلمات التي يستخدمها الناس؟ ما الذي يتحدثون عنه؟ احتفظ بهذا الوعي في أثناء صناعة المحتوى. عندما تتكلم بطريقتهم، ستظهر منشوراتك مثل مطعم ماكدونالدز في طوكيو.

الطريقة ٢، تلاعب بالإعلام

كل يوم، تقرأ أو تسمع عن شركات في الجرائد، أو التلفاز، أو على الإنترنت. معظم الأوقات تكون القصة أو المقالة عن رئيس تنفيذي شهير أو عن الشركات الكبيرة. هذا ليس لأنهم يستحقون الاهتمام الإعلامي أكثر مني أو منك. لكن هذا نتيجة عملية عَلاقات عامة مُخططة بعناية. الشركات الكبرى لديها آلاف من العَلاقات العامة تعمل لمصلحتها ليقوموا بتشكيل وإذاعة صورها. (بالرغم من أنَّ هذا قد لا ينجح دائمًا).

الشركات الأصغر والأفراد يضطرون للقيام بهذا بأنفسهم. لكن باستخدام بعض الحنكة الإستراتيجية الخاصة، الوصول إلى الإعلام ليس بالصعوبة التي تتخيلها. الصحفيون يبحثون عن القصص بصورة أقل مما تتخيل.

فهم يحصلون على أغلب قصصهم من أشخاص قد بحثوا عنهم وليس العكس. وتمامًا مثل جميع من في المجالات الأخرى، الصحفيون يميلون لاتباع القطيع. مما يعني أنك بمجرد أنْ يُكتَب عنك، المُراسلون الآخرون سيسعون في الوصول إليك. حين يُكلَّفون بك كموضوع؛ سيبحثون سريعًا على جوجل، وبوم: سيجدونك مذكورًا بالفعل في مصدر موثوق وسيسعون لذكرك مُجددًا.

مقالة واحدة كافية لمنحك البروز، مما سيضعك أمام الصحفيين الآخرين، وسيخلق فرصًا لمقالات أكثر وشهرة أكبر. المواعيد المحددة الصارمة للصحفيين تجعلهم يبحثون عما هو متاح، وليس ما هو مثالي.

السر يكمُن في رؤية عملية إظهار ماركتك كأنها حملة عَلاقات عامة. كيف ستنشُر رسالتك للجميع؟ كيف ستتأكد أنَّ رسالتك ستُستقبَل بالشكل الذي تريده؟ بالطبع. شبكة عَلاقاتك بداية ممتازة. كل شخص تقابله وكل شخص تتحدث معه يجب أنْ يعرف ما تقوم به. ولماذا تقوم به. وكيف يمكنك القيام به له/ لها. لكن لماذا لا تذيع الرسالة نفسها إلى آلاف الأشخاص في جميع أنحاء البلاد؟

الآن نحن نتحدث.

كما ذكرت سابقًا، حين أصبحت الرئيس التنفيذي لشركة «ياياه»، كانت شركة عديمة الإرادات وتفتقد لوجود سوق محدد بكل وضوح. كان لدينا مؤسسون بارعون -چيرمي ميلكن وسيث چيرسون- لكننا كنا نحتاج لسوق.

كان هناك شركة أخرى بمُنتج مُشابه. سأسميها **Big Boy Software**. كانوا قد طوروا أداة برمجية تساعد في خلق ألعاب الڤيديو عالية الجودة. كانوا يحاولون هم أيضًا إيجاد نموذج تجاري يمكّنهم من كسب الإيرادات. كلانا كنا في سباق لنصبح ماركة قوية في السوق الجديد الذي كنا نخلقه.

بعد فترة وجيزة من ابتكارنا مجال الألعاب الإعلانية، لاحظت شركة «بيج بوي» أنَّ «يايا» كانت تتقدم بسرعة كبيرة (وتولد إيرادات جيدة) عن طريق بيع الألعاب للماركات الكبيرة؛ فاتبعوا خُطانا، ليجعلوا من أنفسهم منافسين لـ«يايا». الفرق الرئيسي بيننا وبينهم هو أنهم كانوا يملكون مالًا أكثر بكثير. كانوا قد تمكنوا من جمع قدرٍ من رأس المال جعل مواردنا تبدو مثيرة للشفقة. لا داعي للدخول في تفاصيل المقارنة بشأن مَن كانت الشركة الأفضل (فأنا مُنحاز قليلًا بالطبع). لكن الحقيقة كانت أنهم كانوا يملكون موارد لم نكُن نملكها على الإطلاق.

إذًا كيف تمكنت «يايا» من السيطرة على السوق؟

الإجابة هي أننا تمكننا من إثارة ضجة: هذه الظاهرة القوية، والمؤثرة، وواسعة الانتشار التي قد تُحدد مستقبل الأفراد. والشركات والأفلام على حد سواء. الضجة هي الفزورة التي يحاول كل مستثمر حلها. إنها ظاهرة شعبية. تنتقل عبر كلام الناس. وقوتها يمكن أنْ تحول مشروعًا بسيطًا بميزانية منخفضة، إلى شيء قيمته عدة ملايين. إنك تشعر بطاقتها في غرف المُحادثة على الإنترنت، وفي النادي الصحي (الجيم)، وفي الشارع، وكلها توقد أكثر من خلال الإعلام المُتعطش للخبايا السرية. الضجة هي عبارة عن تسويق يتعاطى المُنشطات.

إليك مثال عن مدى فاعلية الضجة: أتذكر **Napster**؟ في يوم ما خطرت الفكرة لأحد الشباب في مساكن الطلبة، منصة تسمح للآخرين مشاركة مقاطع وأغاني الـ**MP٣** وتبادُلها. بعد ستة أشهر، تحول الأمرٍ لشركة ناشئة في سيليكون فالي، والسبب في قضية حقوق كبيرة. حتى حينما أُغلقت المنصة، مجرد الاسم كان له ضجة لدرجة أنه بِيعَ مقابل ٥٠ مليونَ دولارٍ.

لم يكُن لهذا الأمر أي عَلاقة بالإعلان أو ترجيح حياتي من أوبرا وينفري. موقع نابستر كان لطيفًا. وكنتيجة للضجة، أصبح مشهورًا جدًّا.

كاختصاصي في التسويق، على مدار أعوام، أصبحت لديَّ فكرة عن كيفية خلق الضجة. إحدى الطُرق هي توليد ما أُسمِّيه «لحظات تحفيزية». عندما تشاهد مباراة كرة قدم، هل لاحظت كيف يتغير مسار اللعب فجأة من سيطرة فريق إلى آخر؟ إنَّ الأمر يبدأ بتمريرة عظيمة، وفي معظم الأوقات تتبعها تمريرات مُهمة أخرى. الضجة كذلك تمامًا. إنها تحتاج لموقف ما، لحظة محورية، لسبق صحفي خاص، لهدية مجنونة - شيء يجعل الحشود تتحمس. للأسف، «يايا» كانت صغيرة جدًّا وفقيرة جدًّا لتُنفذ هذه الطريقة.

طريقة أخرى هي تقديم أخبار مُقنعة عن طريق الاستفادة من قوة الإعلام لتبني الحماس تجاه علامتك التجارية. قصة «چيسي فينتورا» في أثناء حملة ترشيحه كمحافظ لمينيسوتا هي مثال رائع. فبعد أنْ كان مُتفوقًا عليه في الإنفاق على الحَملة من قِبل منافسين مُهمين، تمكن فينتورا من الحصول على الاهتمام الإعلامي عن طريق إقناع المنصات الإعلامية بالقيام بتقارير عن أشياء مثل قدرته على الابتكار الإعلاني وإنتاج لعبة أكشن تُشبهه. بشكل مُشابه، دائمًا أبحث عن قصص مُقنعة يمكنها إثارة الضجة ضمن الأوساط الإعلامية.

وهنا يظهر دور تغذية «المؤثرين» (إنفلونسرز). الإنفلونسرز هي الكلمة التي يستخدمها مُتخصصو التسويق للتعبير عن أولئك الناس الذين بإمكانهم إشعال الضجة. إنهم فئة صغيرة من السكان يتبنون مُنتجًا طريفًا جديدًا مُبكرًا، ومن ثَمَّ ينشرون العدوى في كل مكان. إنهم أيضًا المشاهير والخبراء الذين يُعتبر كلامهم كتابًا مُقدسًا. إنَّ من الواجب عليك تحديد هؤلاء الناس وعرض ماركتك أمامهم.

قد شكرت وكالة «KPE» من قبل. إنَّ الوكالة كانت تمثل ما أحتاج إليه تمامًا. لأنها مؤسسة تسويق واستشارة تكنولوجية، كانت الوكالة مُهتمة مُبكرًا بالمجال الجديد الذي نحاول خلقه. لقد كان لهم صيت ذائع ضمن قائمة **Fortune**

١٠٠٠ كإحدى الشركات التي تتميز في ملاحظة الميول السوقية الجديدة والمستقبلية. من حسن حظي، كان مدير تخطيطهم «مات رينجل»، الذي كنتُ تعرفت إليه من خلال اهتمام مشترك لنا في مؤسسة «إنقاذ كنوز أمريكا»، وهي مؤسسة مُكرسة للحفاظ على الأشياء والأماكن التي لها أهمية تاريخية.

تواصلت مع مات واقترحت أنْ يُشرف على كتابة مقالة تُعرِّف الناس بهذا المجال الجديد للسوق. كنت أعلم أنَّ وجود ورقة بيضاء (مصطلح يُطلق على وثائق الأبحاث التي تقوم بها مؤسسات الاستشارة عن المواضيع الساخنة) تُقدم فكرتنا وتكنولوجيتنا من منظر محايد سيكون أكثر فاعلية وسيُحقق أكثر مصداقية من أي شيء نقوم به بأنفسنا. قمتُ بالعمل مع مات، ويده اليُمنى، «چين شين»، لمدة أسابيع على تلك الورقة، مُقدِّمًا له أمثلة من أعمال «يايا»، داعيًا عملاء للتحدث معهم، ومُقدِّمًا الطُرق والأفكار المُهمة التي حصلنا عليها جراء خبرتنا. كنت قد ذهبتُ إلى مُحللين مُختصين أيضًا كانوا مُهتمين بهذا المجال وأصبحوا مُستعدين كذلك للتحدث مع مات عما كنا نقوم به.

كنتُ أقدم فرصة مُهمة لـ KPE لتبدو حديثة ومُتجددة ولتأخذ منصبًا رياديًّا في هذا المجال، بينما في المقابل، بسبب المعلومات المُهمة التي كنت أقدمها لهم، أصبحت «يايا» مثالًا يُحتذى به في هذا المجال الجديد. أشياء عظيمة تحققت بسبب تلك المقالة، بما فيها اسم جديد لهذا المجال، الذي سميناه (بفضل إبداع چين شين) **Advergaming** (الألعاب الإعلانية). الاسم وحده أثار ضجة.

أحد الدروس التي تعلمناها من تلك التجربة هي أنَّ حملة العَلاقات العامة الخاصة بك يجب أنْ تكون واقعية. في معظم الأوقات ستضطر أنْ تبدأ بشيء صغير. ستكون مُرغمًا أنْ تُركز على جريدتك المحلية، أو الرسائل الإخبارية الخاصة بالمدارس والجامعات، أو منشورات الغرف التجارية. أو ربما ورقة بيضاء منشورة على موقع إحدى شركات الاستشارة. الفكرة هي أنْ تُشعل النار.

عندما انتهِيَ من الورقة البحثية، حققت الورقة رواجًا رائعًا بفضل مُحرك العَلاقات العامة الخاص بـ KPE الذي كانوا يقدرون على تحمل نفقاته، على عكسنا، وقد أصبحنا بالفعل رواد هذا المجال الجديد. ملحوظة تستحق الذكر، نتيجة لذلك، وظَّفت كل من مات وچين في «يايا» (أردتُ وجود مؤسسي مجال الألعاب الإعلانية في شركتي).

تطلب الأمر أقل من عام ليظهر اسم شركة «يايا» على غلاف مجلة (Brand Week)، وفي قسم السوق الجديد في Wall Street Journal، وفي قسم التكنولوجيا الجديدة في (New York Times)، وفيه مقالة تقديمية في (Forbes)... والقائمة تطول. كنت أحضر كل لجنة يوجد بها منافسونا. في حين أنَّ المال قد يكون بديلًا لحملة عَلاقات عامة ناجحة، من الصعب الحصول على مالٍ كافٍ يمكنه معادلة المصداقية الناتجة من مجرد مقالة واحدة في (New York Times OR Forbes).

على الصعيد الآخر، منافسونا حصلوا على اهتمام إعلامي ضئيل وفشلوا في خلق رسالة مميزة. إنَّ الأمر برمته يتعلق بمحتواك. حالمًا تمتلك ذلك، يمكن البدء في تشكيله بطريقة قادرة على لفت الانتباه. عليك أنْ تنقل حسًا ومن الضرورة أنْ تختار توقيت رسالتك بعناية. الصحفيون يسألون دائمًا «لكن لماذا هذا الشيء مُهم الآن»؟ إنْ لم تستطع الإجابة على هذا السؤال بشكل وافٍ، ستتأخر مقالتك.

في حالة «يايا»، قمتُ بإبراز كيف أنَّ مجال الألعاب يُعتبر أسرعَ مجال نموًا في عالم الترفيه وكيف لم يقُم أحد حتى الآن بالعثور على طريقة للاستفادة من ذلك النمو خارج نطاق المُتعة والترفيه. هذا لا يكون كافيًا دائمًا. كنتُ قد كتبت مقالة في عمود أسبوعي خاص بجريدة(Wall Street Journal)، وقد أعجب رئيس التحرير بالمقال لكنه ظل يؤخر نشرها ليتمكن من نشر مقالات أخرى

حساسة التوقيت. لذا بدأت في إعادة كتابة المُقدمة لمقالتي كل أسبوع لتتماشى مع آخر الأخبار. باختصار، نُشرَت المقالة أخيرًا.

بمجرد ما تُشعل النار وتُثير الضجة، عليك أنْ تُبرز قصتك أمام الصحفيين. هناك مفهوم خاطئ بأنّ عليك أنْ «تُداعب» الصحافة. لكن مُختصي العَلاقات العامة، الذين لا يعرفون معنى كلمة لا، يداعبون الصحفيين في كل ساعة. الصحفيون سئموا من الناس الذين يحاولون تسويق مقالات تفتقد للأهمية والقيمة. مجال الإعلام يُشبه أي مجال تجاري آخر. لديهم مهمة يجب إتمامها. إنْ كان بإمكانك أنْ تُساعدهم على إتمام مهمتهم بشكل أفضل أو أيسر، سيحبونك.

عليك أنْ تبدأ اليوم ببناء عَلاقات مع الإعلاميين قبل أنْ تمتلك قصة تريدهم أنْ يكتبوا عنها. أرسل إليهم معلومات قيمة. قابلهم على لقاء قهوة. اتصل بهم بشكل دوري لتبقى على تواصل. امنحهم معلومات داخلية مُهمة عن مجالك وصناعتك. نصّب نفسك كمصدر غني ومفيد للمعلومات، واقترح أنْ يتم مقابلتك لمقال، أو لبرنامج راديو أو لقاء تلفزيوني. لا تقُل «لا تعليق» أبدًا.

لتوضيح ما أقصده: أتذكر أول مرة جلست فيها، بما أني أصبحت مدير المشاريع الجديد ورائد محاولات إعادة الهيكلة في شركة ديلويت، مع أحد أهم صحفيي مجلة فورتون، «توم ستيوارت». قدمتني وكالة العَلاقات العامة الخاصة بنا إلى توم، وكنت جاهزًا للإبهار. كنت قد قرأت كل ما كتبه خلال الخمس سنوات التي مضت. مازحته بشأن التوقعات الغامضة التي توقعها في مقالات منذ سنوات، وكنتُ أحاول أنْ أكون مُفيدًا قدر المستطاع، مانحًا له الولوج إلى آخر المُستجدات والتوجهات والأفكار، وكل المعارف التي قد تُفيده. كنت أفعل الشيء نفسه مع الصحفيين الآخرين في المجالات والجرائد الكبرى الأخرى.

أمضينا أنا وتوم وقتًا ممتعًا. طاقة توم وفضوله الفكري كانا مُعديين. أعتقد أنني قدمت له شيئًا قيمًا أيضًا، لأنه قبل دعوتي للغداء بعدها بكل ترحيب، وكذلك الدعوة التي تلتها.

الأمر كان أكثر من مجرد إعجاب متبادل. كنت جاهزًا لأتعامل، ولأتصرف، ولأتحدث كخبير. عندما لم أعرف شيئًا ما، كنت حريصًا على أنْ أوصله بمن يعرف. إنْ كنتَ تعتذر دائمًا بأنك «لست خبيرًا بهذا المجال»، سيصدقك الناس ويتساءلون لماذا أضعت وقتهم.

لم أطلب من توم أي شيء محدد. كنا نتقابل بضع مرات خلال العام وأحاول أنْ أكون مفيدًا بقدر الإمكان. بالطبع أتذكر أول مرة رأيت إحدى أفكاري في مقالة له بعدما ناقشناها معًا بعدة أشهر، ويا للعجب. كانت الفكرة مذكورة باسم شركة منافسة بدلًا من اسم ديلويت. استشطتُ غضبًا. غريزتي أخبرتني إنَّ عليَّ الاتصال به فورًا والتعبير عن امتعاضي. لكن عوضًا عن ذلك، قمتُ ببساطة وبهدوء ودعوته لغداء آخر.

هل هذه العملية مضيعة للوقت؟ لن تكون كذلك إنْ كنت مقتنعًا أنها تُعزز من جهود شركتك وأنك تستمتع بالتفاعل. عندما كنت أعمل في ديلويت وكنت أظهر على التلفاز، كنت أنا شخصيًّا ديلويت. عندما كنتُ أظهر في مجلة فوربس، كانت الشركة هي التي تستفيد من التطور التجاري.

مع الوقت، الساعات التي تُمضيها في بناء تلك العَلاقات تؤتي ثمارها، كما حدث بالنسبة لي ولتوم، على كلا الصعيدين الشخصي والمهني. بدأ اسم ديلويت في الظهور بشكل متكرر على صفحات مجلة «فورتشن»، لأن قصصنا كانت تُسمَع من قِبَل شخص يمكنه إعادة سردها.

لم أطلب يومًا من توم كتابة مقال عني أو عن الشركة، لكن منحته أفكارًا جيدة ومفيدة خلال لقاءات غدائنا لم يضر قط. لاحقًا، توم أصبح رئيس تحرير مجلة (Harvard Business Review).

لكن تذكر، لا يمكنك الضغط على صحفي جيد أو إجباره على شيء. وأي محاولة للقيام بهذا ستنتهي عَلاقتكم المهنية بكل تأكيد. أفضل الصحفيين غالبًا ما يكونون الأفضل أخلاقيًّا.

في أثناء التجوال في عالم الإعلام، كنت حذرًا أنَّ هناك بعض الألغام. أحيانًا ما يريد الإعلام التركيز عليه، وما تريد أنت التركيز عليه، يكونان مختلفين بشكلٍ تام.

للأسف لقد تعلمتُ ذلك بالطريقة الصعبة. في أحد الأيام تلقيت اتصالًا من المُراسل الشهير «هال لانكاستر»، الذي كان يكتب عمودًا في جريدة Wall Street Journal عن إدارة الشخص لحياته المهنية. القصة نُشرت في يوم الثلاثاء، ١٩ من نوفمبر عام ١٩٩٦. أنا أعرف التاريخ المحدد لأني محتفظ بالمقالة في برواز لكي لا أنسى أبدًا الدرس الذي تعلمته.

عندما اتصل «لانكاستر»، كنتُ مُنتشيًا. مراسل شهير بجريدة مرموقة يسألني عما قمتُ به في حياتي المهنية. كنت أُعتبَر طفلًا نسبيًّا في ديلويت. حسنًا لم تكُن هذه المشكلة. لكن حماستي نالت مني. «لانكاستر» قال إنه يكتب مقالًا عن تغير طبيعة العمل. كانت لديه فرضية أنَّ نهاية حركة إعادة الهيكلة لديها تأثير قوي على أولئك الذين أداروا مشاريع إعادة الهيكلة وأولئك الذين مسَّتهم تلك المشاريع.

بدلًا من الإنصات بعانية إلى وجهة نظره، حاولت أنْ أفرض عليه حقيقة الأمور. خطأ كبيرا حين يتصل بك مراسل، ويشرح الجانب الذي يتخذه، كُن متأكدًا أنك ستُستخدَم كمثالٍ لتدعيم وجهة نظره. نادرة هي المواقف التي سيستمع المراسل إلى وجهة نظرك المُعارِضة ويقول: «يا إلهي، أنت على حق! لقد كنت مُخطئًا بشأن الأمر». بل إنها مواقف مستحيلة وليست نادرة فقط. لكن آنذاك، ظننتُ أنني سأصحح لانكاستر. لكن الأمر انتهى بأنه هو من صححني.

أمضيت وقتًا طويلًا محاولًا شرح الأمر للانكاستر، أنني كنت في المسار الطبيعي في شركة ديلويت في أثناء جهود إعادة الهيكلة. لكن الآن مع انتهاء تلك الموجة، كنت أحوِّل طريقي إلى مشروع جديد خاص ومثير للاهتمام يخص التسويق. **«سأغيِّر الشكل التقليدي الذي تسوق به شركات الاستشارة نفسها».**

تخطى حماستي وقال: **«هل تشعر بأنك مُشرَّد في عالم ما بعد إعادة الهيكلة»؟** كان يريد أنْ يعرف ذلك. بالطبع، أجبته: **«لقد كان هناك بعض التغيُّر، لكنه ليس وضعًا مأساويًا».** كان يريدني أنْ أقول إني أشعر أنني بلا هدف. لكن المشروع الجديد كان يثير حماستي. كنت أعتبر هذا خطوة عظيمة للأمام.

اليوم الذي نُشِرت المقالة فيه، ركضتُ إلى قسم الجرائد لأحصل على نسخة. على الصفحة الرئيسية، كان العنوان «تخفيض الرتبة قد لا يعني نهاية مأساوية للمسيرة المهنية». وفوق العنوان بخط عريض كبير، كان هناك اسمي **«السيد فيرازي يقول إنْ التغير كان صعبًا، لكنه تمكَّن من احتواء الأزمة ورؤيتها كفرصة».**

كان يُلمح أنه تم تخفيض رتبتي!

كأنني صُفِعت على وجهي. يا إلهي، بالإضافة إلى الاستهزاء الذي حصلت عليه من مديري، «بات لوكونو»: **«سمعت إنه تم تخفيض رتبتك ولن تقدم لك التقارير. هذا رائع! سيوفر علينا هذا الكثير من تكاليف إدارة الموارد البشرية».**

كُن حذرًا. استمع للمراسل حين يقول لك: **«أنا أقوم بموضوع عن الموظفين المشردين...»** فمهما قلت، سيكتب هو عن هذا الموضوع بالتحديد.

الآن وقد أصبحت تعرف أكثر عن حقيقة الأمر، عليك أنْ تبدأ في تحقيق ضجتك. إليك خارطة طريق تمكّنك من خلق إستراتيجية عَلاقات عامة لتسويق ماركتك:

أنت أفضل ممثل عَلاقات عامة لنفسك

عليك أنْ تدير إعلامك الخاص. شركات العَلاقات العامة هم وسطاء وآلات ضغط. كان هناك من يمثلني لعدة سنوات. أفضل ممثلي العَلاقات العامة قد يكونون شركات إستراتيجية. لكن في النهاية الصحافة تريد أنْ تتحدث مع الشخص الرئيسي -أنت- وليس ممثلك. أهم المقالات التي كُتِبت عني أتت نتيجة لمعارفي. نعم، قد تساعدك وكالة عَلاقات عامة في اكتشاف تلك المعارف، لكن في بداية مسيرتك المهنية لن تحتاج لهذا وفي الأغلب لن تقدر على تحمل تكاليفه كذلك.

مَن سيكون أفضل منك لسرد قصتك بمصداقية وشغف؟ ابدأ باتصالات مع مراسلين يعملون في نطاق صناعتك. تناول الغداء معهم. حدثهم عن شيء مُهم له عَلاقة بمحتواك أرسل لهم نشرة صحفية. لا يوجد شيء معقد في النشرات الصحفية. إنها مجرد فقرتيْن أو ثلاث تتحدث عما هو مُهم في موضوعك. إنَّ الأمر فعلًا بهذه السهولة.

تذكر أنَّ مَن يعملون في الإعلام ظرفاء. غالبًا ما يكونون مثيرين للاهتمام وأذكياء، إنهم يوظفون ليكونوا على دراية بآخر المُستجدات أول بأول في كل شيء يحدث في العالم. وهم يحتاجون إليك بقدر ما تحتاج إليهم. قد لا يحتاجون موضوعك بالتحديد في الوقت الذي تحتاجه، لكن مع القليل من الصبر والمثابرة، ستتوفق الأمور.

استوعب الشكل العام للإعلام

بحسب ما قيل لي، لا شيء يُغضب المراسلين والمحررين أكثر من عرض أحدهم موضوع ما دون أنْ يكون لديه أدنى فكرة عن طبيعة منشوراتهم أو هُوية جمهورهم. تذكر، الإعلام في النهاية مجال تجاري، والشركات في مجال الإعلام يبحثون عن تقييمات أعلى أو مبيعات أكثر لأعدادهم. والطريقة الوحيدة التي تمكّنهم من تحقيق ذلك بكفاءة هي أنْ يرضوا جمهورهم الخاص. **«إنني قارئ مخلص لهذه المجلة»** أقول للمحررين في أثناء ذكر بعض المقالات الحديثة التي أعجبتني: **«لدي قصة لك أعلم أنها ستُثير اهتمام جمهورك، لأني أفكر بها منذ وقت طويل»**. إنَّ هذه ليست عبارة جذابة. قبل أنْ أتصل بالصحفيين، أمضي بعض الوقت في قراءة مقالاتهم، مُستكشفًا المجالات التي يغطونها. وأنواع المواضيع التي ينشرون عنها.

اهتم بالزوايا المختلفة

يقال لا توجد مواضيع جديدة، بل مواضيع قديمة تُروَى بطرق جديدة. لتجعل عرضك يبدو جديدًا وأصليًّا، اعثر على زاوية مبتكرة. ما هي زاويتك؟ أي شيء يقول «الآن»؛ لنقُل إنك تفتتح متجرَ حيوانات أليفة. مع مجلة خاصة بأصحاب المشاريع، ربما قد تتحدث على أنك مثال على الانتعاش الاستثماري الحالي في ظل افتتاح مشاريع صغيرة محلية. اقترح لماذا يحدث هذا وما قد يتعلمه قُرَّاء المجلة. بيع ذلك لجريدتك المحلية سيكون سهلًا. ما الذي أدى لتغيير مهنتك؟ ما الشيء الخاص في حياتك الذي له عَلاقة بمشكلة عامة في مجتمعك؟ ولا تنسَ اللحظات المحفزة. ربما تبيع حيوانًا نادرًا لا يبيعه أحد غيرك. أو ربما تنوي إهداء بعض الجراء لدار أيتام. إنها أشياء تستحق التغطية بالنسبة لجريدة محلية أو مجلة صغيرة خاصة بالمنطقة.

ابدأ بالقليل

هل أنت بيل جيتس؟ لا. ربما طورت مصلًا للزكام؟ لا أيضًا. حسنًا، صحيفة النيويورك تايمز غالبًا لن تدق أبوابك الآن. ابدأ بالمنشورات المحلية. اجمع قاعدة بيانات الصحف والمجلات في منطقتك التي قد تهتم بمحتواك. جرب مجلات الجامعات، أو جرائد المناطق السكنية، أو الرسالة الإخبارية المجانية التي تُرسل لك. ستبدأ إشعال النار وتتعلم كيفية التعامل مع المراسلين خلال الطريق.

أَسعِد الصحفيين

إنهم مجموعة من الأشخاص غير الصبورين، والمضغوطين دائمًا، والمُندفعين والبالغين في التفوق. كُن على نفس سرعتهم وكُن متاحًا كلما يتصلون بك. لا ترفض أي لقاء معهم أبدًا. وحاول أنْ تمنحهم المعارف التي يحتاجونها للقيام بتقرير جيد أو قصة مميزة.

أَتقِن فن الجُمل الصغيرة

أخبرني لماذا يجب أنّ أكتب عنك في عشر ثوانٍ أو أقل. إنْ طلب منك الأمر أكثر من عشر ثوانٍ لتعرض محتواك، سيفترض أي مُنتج تلفزيوني أنك لن تستطيع نقل وجهة نظرك للمشاهدين عديمي الصبر. وقد يحاول أي مراسل أنْ يُنهي المكالمة معك.

تعلَّم أنْ تكون موجزًا - في عروضك الكتابية والهاتفية. الاختصار مُكرَّم في عالم الإعلام. انظر إلى تطور الجُمل الصغيرة حديثًا: منذ ثلاثين عامًا، كان لدى المُرشح الرئاسي في المتوسط اثنان وأربعون ثانية ليقول جملته الموجزة. اليوم، لديه نحو إحدى عشرة ثانية. إنْ كان الرئيس يتاح له إحدى عشرة ثانية فقط، كم من الوقت تظن أنه سيتاح لك؟ فكر في الأمر كأنك تدون نقاط

مُهمة. اختر أكثر ثلاث نقاط مُهمة بشأن قصتك، وعبر عنها بشكل سريع، مُلون وجذاب.

لا تكُن مُزعجًا

هناك خط رفيع بين تسويق نفسك بشكل صحيح وبين أنْ تتحول لشخص مزعج. إنْ رُفِض أحد عروضي؛ أستفسرُ عما يحتاجه ليكون قابلًا للنشر. أحيانًا لن تكون مناسبة تمامًا في عيني المحرر، لكن في أوقات أخرى، يمكنك أنْ تسأل عدة أسئلة أخرى وتُعيد عرض القصة. لا بأس أنْ تكون عنيفًا، لكن انتبه للإشارات، وتراجع عندما يحين الوقت.

كل شيء مسجل

كُن حذرًا: ما تقوله قد يضرك، حتى إنْ لم يُقتَبس أو إنْ قلت شيئًا خارج التسجيل، سيستخدم المراسل كل كلامك ليلون مقالته. أنا لا أدعوك لتكون كتومًا. هذه وظيفة المتحدثين الرسميين الذين يتم توظيفهم لهذا الغرض بالتحديد، وأنا لا أعلم أي أحد في الصحافة يحبهم. تذكر فقط: ليست كل الصحافة نزيهة، حتى وإنْ كانوا يكتبون اسمك بالشكل الصحيح.

أذِعْ الرسالة وليس المرسل

في زمن مضى، كنت لا أعرف الفرق بين الصيت الحميد والسمعة السيئة. يا إلهي، هناك فارق كبير. حينما كانت مسيرتي المهنية في بدايتها، كنتُ أعير الكثير من الاهتمام للحصول على الاهتمام. كنتُ أبني ماركتي الخاصة، لكن عندما أنظر للوراء، لم تكُن هذه الماركة التي أُريدها لنفسي. كل جهودك للحصول على الشهرة، والترقية، والتسويق، يجب أنْ تغذي مهمتك الأساسية. إنْ كانت تغذي غرورك، ستجد نفسك حصلت على سمعة لم تُردها ويمكنها

أنْ تعيقك لبقية حياتك. كنت محظوظًا حقًا. بينما أنظر للوراء؛ كنت أضيع الكثير من الوقت.

عامل الصحفيين كما تعامل أي عضو آخر في شبكتك أو مجموعة أصدقائك

كما هو الحال في لقاء هدفك الرئيسي، عندما تُقابل أحد المراسلين هو أنْ تجعله يُعجب بك. المراسل يظل إنسانًا (على الأقل معظمهم كذلك). وتقديرك لعمله/ عملها المجهد يساعد كثيرًا. حتى حينما أشعر أنَّ مقالة ما لم تقدمني بالشكل الأفضل، أشكر الكاتب على مجهوده. أرسل رسالة شكر قصيرة مَهما بلغ صغر المنشور. الصحفيون متواصلون بحكم طبيعة مهنتهم. أضف على ذلك مجال الإعلام غير الواسع، وستفهم تمامًا لماذا تريد أنْ يكون هؤلاء الناس في صفك.

اذكر الأسماء الكبيرة

رَبط قصتك بشخص معروف -سواء كان سياسيًّا، أو فنانًا مشهورًا، أو رائد أعمال مُهم- يمنح عنصر التميز لموضوعك. الخلاصة: الإعلام يريد وجوهًا مألوفة على الصفحات. إنْ منحت قصتك ولوجًا لشخص لم ليكونوا قادرين على مقابلته بمفردهم؛ سيقومون بمنحك بعض الامتيازات. أو أحيانًا، يمكنك أنْ تربط قصتك بشخص مشهور معين دون أنْ تعرفه شخصيًّا. اترك الأمر بيد الصحفي ليحاول الوصول إلى هذا النجم. لقد قمت بواجبك عن طريق منحه سببًا واضحًا ليسعى للوصول إليه.

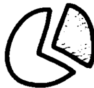
عليك أنْ تسوق التسويق

حالمًا تقوم بكل هذا العمل الشاق وتتمكن أخيرًا من نيل مقالة جميلة، لا يكون هذا الوقت المناسب للتواضع. انشر المقالة في كل مكان. شاركها خلال مواقع التواصل الاجتماعي. اعرضها على مجلة الخريجين الخاصة بك.

استفِد من تلك المقالة لتحصل على تغطية أكبر. غالبًا ما أرفِق المقالة في رسالة بعنوان «إليكم محاولة أخرى عديمة الحياء مني لترويج نفسي». معظم الناس يُعجبهم هذا، وهذا يُبقيك ضمن نطاق انتباه الجميع.

لا توجد حدود للطُرق التي يمكنها أنْ تُعزز من سيرتك

هناك -حرفيًا- آلاف الطُرق التي تُمكّنك من نشر مدى براعتك. جرب العمل الإضافي. فكر في أنْ تعمل على مشاريع مستقلة (فري-لانس) يمكنها أنْ تربطك بمجموعة جديدة من الناس. أو حتى ضمن شركتك، شارِك في مشاريع إضافية يمكنها إبراز مهارتك المميزة. درِّس في دورة تدريبية أو تنشيطية في شركتك. اسعَ لتكون ضمن لجنة المناقشة في مؤتمر ما. والأهم من كل ذلك، تذكر أن دائرتك من الأصدقاء، والزملاء، والعملاء، والزبائن هم أهم أداة تملكها لنَقل ما تقوم به للعالم. ما يقولونه عنك سيحدد في النهاية قيمة ماركتك.



الفصل الثامن والعشرون

التقرب إلى النفوذ

«طالما ستخطط على أي حال، فلتخطط للأعظم».

دونالد ترامب

«نيوت جنجريتش»، السياسي الجمهوري الشهير، شهير بقصة يرويها عن الأسد والفأر. يقول إنّ الأسد بإمكانه استخدام قدراته الاستثنائية في الصيد للإمساك بفأر بسهولة في أي وقت. لكن في النهاية، مهما كان عدد الفئران الذين يصطادهم، سيظل جائعًا. العبرة من القصة: أحيانًا، بالرغم من الخطر والمجهود المطلوب، محاولة اصطياد الظبي تستحق العناء.

هل تحاول التواصل مع فأر؟ إنْ كنت كذلك، ابدأ في تغيير انتباهك نحو الأشخاص المُهمين الذين بإمكانهم صنع فارق في حياتك وحياة الآخرين. نوع الأشخاص الذين بإمكانهم أنْ يجعلوك، ويجعلوا شبكتك من العَلاقات تتلألأ.

السعي الواعي وراء أصحاب الشهرة والنفوذ لديه سمعة سيئة. نحن تعلمنا أنْ نراه كتعبير عن الغرور والسطحية. نحن نعتبر ذلك طريقة رخيصة للتقدم. كنتيجة لذلك، بدلًا من التعامل مع دوافعنا، نكبتُها. نشتري مجلات المشاهير مثل (Us Weekly, People, and Fortune) أو في مجال الأعمال، لنلقي نظرة من بعيد في المأمن على العالم الذي نتوق بشكل واضح لنعرف المزيد عنه.

شخصيًّا. في المقابل أظن أنه لا يوجد أي عيب في محاولة السعي وراء هذا العالم بشكل مباشر. السعي للحصول على التأثير القوي لأصحاب النفوذ على حياتنا ليس بلادة ولا ضلال، فقد يكون مفيدًا بشكلٍ مذهل. فمُجددًا، لا أحد ينجح بمفرده، مهما كان الهدف أو المهمة. نحن نحتاج لمساعدة العديد من الناس.

لماذا نشغل أنفسنا بشأن حياة أكثر الناس نجاحًا؟ إنْ كُنا نقارن إنجازاتنا بإنجازات الآخرين، يبدو من المنطقي إذًا أنه كلما ارتبطنا بأشخاص ناجحين أكثر؛ زاد حجم طموحاتنا.

الأشخاص الذين يُعبرون عن تصورنا للشهرة والنفوذ غالبًا ما يكون لديهم سمات أو مهارات تعجبنا. فالعديد من هؤلاء الأشخاص قد حققوا أشياء عظيمة عن طريق المخاطرة، والشغف، والتركيز، والعمل الجاد، والنظرة الإيجابية. والعديد منهم تخطى العديد من المشكلات.

بالطبع، كلمة الشهرة قد تعني الكثير من الأشياء بالنسبة للأشخاص المختلفين. شخصيًّا أعرف الشهرة على أنها وجود دراية من مجموعة كبيرة محددة من الناس. بعبارة أخرى، الشهرة مُتعلقة بالسياق. في الجامعة، الدراية العامة يحصل عليها الأساتذة أو عُمَداء الكليات المميزين. في البلدات الغربية الصغيرة، يكون الأشخاص المشاهير عامةً سياسيين، أو مستثمرين ناجحين، أو سكان مُتحدثين صُرحاء. هؤلاء أشخاص لديهم درجة تأثير غير متناسبة على المجموعات الذين ينتمون إليها. لهذا أصبح من المنتشر جدًّا استخدام المشاهير كمتحدثين رسميين للماركات التجارية. فهم يزيدون الوعي، ويخلقون مناخًا إيجابيًّا حول الشركة، ويلعبون دورًا مُهمًّا في إقناع الزبائن بمدى جاذبية مُنتج مُعين. المشاهير الصغار المحليون بإمكانهم القيام بالشيء نفسه بالنسبة إلى ماركتك.

هذا ما يُسميه علماء الاجتماع «القوة بالترابط»: إنها القوة التي تنبع من كونك ذا صلة مع أشخاص مؤثرين. يمكنك رؤية هذه الظاهرة في كل مكان. القوة التي تنبع من ترابطات داخلية، على سبيل المثال، قد تتضمن المساعدين الشخصيين وحراس البوابة الذين قد لا يكونون ذا مكانة عالية في السلم الوظيفي للشركة، لكن لديهم نفوذًا ببساطة جراء قربهم وولوجهم مع رئيس الشركة.

الترابطات الخارجية، كالصلة بالسياسيين الأقوياء، والصحفيين المؤثرين، وعمالقة الإعلام، وما إلى ذلك، تساعد أيضًا في تعزيز صورة الشخص داخل المنظمة وخارجها. لهذا تقوم الشركات الناشئة الجديدة الذكية على سبيل المثال، للسعي لملء مجلس إدارتها بشخصيات تجارية معروفة لتنقل نوع من المصداقية للشركة الجديدة. بالطبع وجود مشهورين أو صحفيين مؤثرين ضمن نطاق شبكتك قد يعني تغطية أفضل لك ولشركتك. أو تغطية غير مسبوقة لأعمالك الخيرية.

الشهرة تولد الشهرة. الحقيقة هي أنَّ كل محاولاتي للتواصل مع الآخرين كانت ستصبح بفاعلية أقل إنْ كان بعض من معارفي ليسوا بارزين. الحقيقة المُرة هي أنَّ أولئك الذين يشتهرون، هم أولئك الذين يستطيعون أنْ يجعلوا الأشخاص المشهورين مطمئنين بشأن وجودهم بجانبهم. بالإضافة إلى أنهم يضيفون القليل من السحر. سواء كان ذلك حقيقيًّا أو وهميًّا. هؤلاء الناس لديهم ذاك العامل السحري الذي بإمكانه تعظيم أي لحظة وتحويل حفل عشاء عادي إلى شيء باهر.

المشكلة هي أنه بينما نكون متحمسين لفكرة مقابلة «المشاهير»، في الأغلب لا يكونون تواقين لرؤيتنا. إذًا كيف يمكننا التقرب إليهم؟

لا توجد حلول سهلة. إنْ سعيت للتعرف إلى هؤلاء المشاهير بشكل صادق، بنوايا حسنة، لا تكن مُتلاعبًا. وإنْ كانت هناك مهمة شخصية تحفزك، وقد

بذلت الوقت والجهد لبناء شبكة عَلاقات تعتمد عليك، إذًا سيأتي وقت ما يضعك فيه تأثيرك المتنامي في مواجهة وجهًا لوجه مع وجوب التعرف إلى شخص يمكنه أنْ يضيف الكثير من الامتياز لحفل عشائك القادم. ستتمكن من التقرب للنفوذ ببساطة عن طريق التواصل واتباع النصائح التي قدمتها في هذا الكتاب.

عندما تجد نفسك في هذا الموقف، هناك بعض الأشياء التي تعلمتها أنا على مدار سنوات ويجب أنْ تُبقيها أنت في حسبانك.

بينما تعلم تمامًا مدى تأثير وجود شخص شهير ضمن مجموعة معارفك على شبكتك ككل، أنا لا أخجل من وضع نفسي في مكان يمكنني من مقابلة هؤلاء الناس. المُبالغة في الإعجاب والاهتمام يمكنها أنْ تقتل جهودك قبل أنْ تبدأ. فالبشر يظلون بشرًا.

ظهر هذا الشيء قبل عدة سنوات، حين كنت في حفل (Vanity Fair) في مركز السفارة الروسية القديم بعد مائدة عشاء في البيت الأبيض. حين كنتُ في صف المشروبات، بدا لي الرجل الذي بجانبي مألوفًا بشكلٍ عظيم. في البداية ظننت أنه سياسي شهير. ثُم فكرت بأنَّ له عَلاقة بالسياسة، لكنه خلف الأضواء بصورة ما، ربما أحد مستشاري الرئيس المُهمين.

كنت على حق، نوعًا ما. كان الرجل ريتشارد سكيف، الممثل الذي لعب دور المستشار للرئيس الخيالي الذي لعب دوره «مارتن شين» في فيلم (The West Wing). خارج السياق: أنا بشع في تذكُر نجوم الشاشة.

قدمتُ نفسي بهدوء وأريحية تامة، كأني لم أكُن أعرفه على الإطلاق. سكتَ قليلًا، كما هو مناسب للمشاهير قبل أنْ يدخلوا في محادثة مع شخص لا يعرفونه، ثم قال مرحبًا بشكل لبق دون أنْ يقدم نفسه.

سألته: «مَن حضرتك»؟ حين أدركَ أنني لم أعرف مَن هو، في الحال بدأ في الانفتاح. في النهاية تبادلنا عناوين الإيميل وبقينا على اتصالٍ.

لقد وجدت أنَّ الثقة هي العامل الأساسي للتعامل مع الأشخاص المشاهير وذوي النفوذ، والثقة بأنك محدد، والثقة بأنك لا تملك دوافع خفية خلف تصرفاتك، والثقة أنك ستتعامل معهم كبشر وليس كنجوم، باختصار الثقة أنك ستكون زميلًا يستحق أنْ يُعَامَل على هذا الأساس. أول لحظات في اللقاء تكون الاختبار لذلك الشخص سواء أكان يمكنه/ يمكنها أنْ تثق بك في تلك الأمور الثلاثة أم لا.

المُفارقة أنَّ المشاهير غالبًا ما يكون لديهم بنيان نفسي هش جدًّا. في العديد من الأحيان، يكون بداخلهم شيء ما جعلهم يسعون للشهرة. تخيل أنْ تُفحَص بدقة من قبل آلاف الأشخاص كل يوم! مهما كان حجم العالم الذي يُفتح أمام المشاهير، جزء منه يُغلق أيضًا. هناك فقدان للخصوصية. ولأننا نعيش في عالم من المدح والتملق. يعاني المشاهير كل يوم في موازنة بين شخصيتهم العامة والخاصة. غالبًا ما يتخوفون من حقيقة أنَّ شخصيتهم العامة تصبح غير قابلة للتميز عن شخصيتهم الخاصة. يشعرون أنه يُساء فهمهم وسوء تقدير حقيقتهم.

لتطمئنهم أنك مُهتمًا بهم من أجل ذاتهم وحقيقتهم، بدلًا من الصورة التي يُسقطها عليهم العامة، ابتعد عن شهرتهم، وركز على اهتماماتهم عوضًا عن ذلك. بالطبع يمكنك أنْ تخبرهم أنك تحترم وتهتم بأعمالهم، لكن لا تطيل الأمر. حاول أنْ تُبعدهم عما يثقلهم في العادة. للأسف، أحيانًا نتوقع أشياء غير لائقة حين نتحدث مع أشخاص غير عاديين. عليك ببساطة أنْ تشاهد وتستمع بقلبك كما بعيونك. اكتشف ما هو شغفهم.

قبل عدة سنوات، رأيتُ محافظ فيرمونت «هوارد دين»، وهو يقدم خطابًا.. كان في فاعلية «أسبوع النهضة»، وكان الناس يمزحون بشأن هذا المحافظ غير

الجرافيك، والمحامون، ومبرمجو الكمبيوتر، وعاملو النظافة -مثل جميع المهن الأخرى- لديهم نقابة أو مجموعة تعبر عن مصالحهم. في الاتحاد قوة. وحين تنضم لمجموعة كتلك، وتصبح شخصًا محوريًا في نشاطات المجموعة، ستصبح شخصًا يريد الآخرون أنْ يتعاملوا معه.

فاعليات جمع التبرعات

بالرغم من أنني ترشحت تحت راية الحزب الجمهوري سابقًا، أنا لا أقوم بمناقشة توجهاتي السياسية بشكل علني. لماذا؟ أولًا، لأنني أصوت الآن للشخص والقضية وليس الحزب. وثانيًا، لأن عليَّ التعامل مع الأشخاص المهمين في كلا الحزبين. أحاول أنْ أستضيف من ثلاث إلى خمس فاعليات جمع تبرعات في منزل كل عام، داعمًا السياسيين على المستوى الضيق والواسع الذين أؤمن أنَّ بإمكانهم القيام بتغيير إيجابي من الطرفين. السياسية هي همزة الوصل بين المال، والشغف، والنفوذ. في السياسة، الشخص المجهول الذي تساعده اليوم، يتحول إلى السياسي المؤثر الذي يمكنه مساعدتك غدًا. اشترك في حملة محلية. كُن المتحدث باسم قضية أو مشكلة مُعينة. وإنْ أشعل هذا الشيء النار بداخلك: بالتأكيد سيشعل النار بداخل الآخرين: اعثر عليهم وابدأوا العمل معًا.

المؤتمرات

حين تمتلك شيئًا مميزًا لتقوله وتصبح مُتحدثًا، تتحول في لحظة إلى مشهور بطريقتك الخاصة. التواصل الشبكي يكون الأسهل حين يأتي الناس إليك. هناك آلاف المؤتمرات المخصصة لجميع الاهتمامات. إنْ كان لديك مجال اختصاصي جانبي أو شغف ما، كما رجحت سابقًا، يمكنك أنْ تعرف من هم الأشخاص المهمون الذين يشاركونك تلك الاهتمامات وتحضر المؤتمرات التي في الأغلب سيحضرها هؤلاء الأشخاص. الروحانية في الإدارة وحقوق

الإنسان هما شغفٌ بالنسبة لي، وأحاول أنْ أمارسهما عن طريق العمل الفعَّال في عدة منظمات والتحدث في عدة مؤتمرات كل عام. قابلت عددًا لا يُحصى من الأشخاص البارزين بهذه الطريقة.

مجال إدارة المنظمات غير الربحية

ابدأ بالبحث عن أربع أو خمس قضايا مُهمين بالنسبة لك وادعمهم محليًا. المنظمات غير الربحية الناجحة تسعى لإشراك أشخاص مشهورين ضمن مجلس إدارتهم ليساعدوهم في الحصول على الشعبية. هدفك النهائي هو أنْ تصبح عضو مجلس إدارة وتجلس جنبًا إلى جنب مع هؤلاء. لكن احرص على تكون مُهتمًا حقًا بالأمر وترغب في المساعدة.

الرياضة (وخاصةً الجولف)

التمرين البدني والرياضة هما مجالان رائعان يُمكّنان من التعرف إلى أشخاص مُهمين جُدد. سواء على المضمار أو الملعب، أو في الصالة الرياضية. إنَّ الملعب متساوٍ. والسمعة لا تهم كثيرًا. ما يهم هو مهارتك ومناخ الصداقة الذي تستطيع خلقه. هنالك شيء مميز في الرياضة يجعل الناس يخلعون دروعهم. ربما هذه المنافسة تمسّنا نفسيًا فتجعلنا نتذكر أوقات البراءة حين كنا أطفالًا نلعب الكرة في الشارع. أو ربما الأمر متعلق بالمكان نفسه، بما أننا نكون بعيدًا عن المكتب، في صالة سكواش أو هضاب جولف.

الجولف! سأكون غير عادل إنْ لم أقل لك بشكل واضح إنَّ الجولف بين كل الرياضات الأخرى، يُعتبر مُلتقى النخبة الأمريكية لرجال الأعمال. لقد رأيت بأم عيني رؤساء شركات على أعلى مستوى يسعون بشكل يائس -أحيانًا لسنوات عديدة- لينضموا لنادي جولف خاص.

لماذا يقوم هؤلاء الرجال والنساء بتحمل كل هذه المهانة للعلب دورة أو اثنيْن؟ بالطبع الأمر يرجع للعَلاقات، بناء الصداقات ومناخ التشارُك الذي يمكن أنْ يُبنى مع أشخاص يمكنهم أنْ يكونوا مُهمين جدًا لشركتهم أو حياتهم المهنية.

قواعد السلوك صارمة. يجب ألا تظهر لأي أحد أنك هنا لمحاولة كسب العَلاقات أو القيام بالأعمال. في بعض النوادي، مجرد ذكر صفقة تجارية مستقبلية يُعتبر خرقًا للآداب العامة. في بعض النوادي الأخرى يمكنك أنْ تذكر هذا بشكل مباشر. عليك تحسُّس ذلك بنفسك. لكن معظم رواد اللعبة سيعترفون أنَّ اللعبة وفرت لهم فرصًا لا تحصى. ففي النهاية يقومون بالأعمال معًا، سواء بجانب الحرفة رقم ١٩ أو في الحانة. يقولون أيضًا إنَّ التجربة على الملعب يمكنها أنْ تُظهر الكثير. الأمر يتعلق مجددًا بالثقة. في أثناء اللعب. رئيس شركة ما قد يشعر بمدى نظام شريك مستقبلي مُحتمل، أو إنْ كان يلتزم بالقواعد، أو إنْ كان قادرًا على تحمل الضغط أو شخصًا حسن الحضور. إنَّ هذه فرصة رائعة لمقابلة أشخاص جُدد واختبار ما إذا كانوا مناسبين.

لأن اللعبة أثبتت مدى فائدتها، هناك العديد من الطُرق التي يمكن أنْ يستمتع بها الشخص، الفوائد الإضافية لهذا النشاط في جميع المستويات. أغلب الرابطات المهنية تنظم دورات جولف بشكل مستمر.

المنظمات الخيرية، المؤتمرات والمؤسسات الأخرى تقوم بالشيء نفسه لمحاولة جذب تلك الفئات المميزة. يمكنك أنْ تشارك في تلك الفاعليات دون أنْ تكون عضوًا.

بالنسبة لي، بالرغم من سنواتي كمساعد لاعبين في الطفولة، وإنني لعبت في فريق المدرسة الثانوية وفزت ببعض الدورات، أنا لا ألعب الجولف. إنَّ الأمر يستغرق الكثير من الوقت بالنسبة لي. أكثر من أربع ساعات هو مقدار ضخم

من الوقت. الآن ألعب فقط بشكل متقطع ربما في عطلة زواج أو في فاعلية كبيرة. لكن بالنسبة لي، رياضاتي المفضلة هي معسكرات التدريب أو لعب الإسكواش في نادي ييل بنيويورك، أو الركض في سنترال بارك أو حول تلال هوليوود. سواء كان الجولف، أو التنس، أو البولينج، أو معسكر التدريب، الفكرة تكمُن في أنْ تجعل الأمر جماعيًا وتشاركيًا - اشترك في دَوْري. أو نادٍ أو فاعلية، وأنت ستكون على أول الطريق للتعرف إلى أشخاص جُدد مثيرين للحماسة.

الإنترنت

البارزون في السياسة والأعمال اليوم لم يعودوا غير متاحين كما كانوا في الماضي. معظمهم توجه لمواقع التواصل الاجتماعي لسرعة التواصل والتفاعل مع مُعجبيهم، وعملائهم. ومُتابعيهم، وإنْ كنت ذكيًا، استفد من ذلك. أنا أحب فكرة أنَّ بإمكاني أنْ أفتح الإنترنت وأرى آخر مُستجدات ريتشارد برانسون على تويتر.

إلا أنَّ مراقبة أبطالك على مواقع التواصل الاجتماعي لن يجعلك أقرب لبناء عَلاقة شخصية أكثر من الصراخ باسمهم في قاعة مؤتمر مزدحمة. فمُجددًا، معظم الأوقات يجب أنْ تتقدم لتلك الشخصيات البارزة لتحصل فعلًا على انتباههم. لكن في الوقت الحالي، الاستماع لهم والمشاركة في أحاديثهم الإلكترونية هي طريقة رائعة لدمج نفسك داخل هالتهم، لتلهِم طموحاتك، ولتتعلم في أثناء العملية. وبالطبع، قراءة مُستجداتهم هو جزء لا يتجزأ من عملية دراستك الدائمة لأعمالهم، فاجمع الأدلة كمُحقق حتى تحصل على صورة واضحة عن كيف يتطابق ما يمكنك تقديمه مع ما يحتاجون هم.

في الوقت الحالي، من يعلم، ربما تغريداتك الذكية على تويتر ستمنحك ردًا باسمك (@Reply) مما سيؤدي إلى مصافحة وتبادل بطاقات العمل حين

تقابل هذا الشخص «مصادفة» في مصعد بمؤتمر ما.

ليس من الخطأ أنْ تسعى لإيجاد طُرق لتُمضي وقتًا مع أشخاص حققوا أكثر منك ولديهم معرفة أكبر منك. حالمًا تضع نفسك في مكان للتواصل مع أصحاب الشهرة والنفوذ، الفكرة هي ألا تشعر أنك طفيلي أو غير جدير بالاستحقاق. أنت نجم بذاتك وبطريقتك الخاصة، وإنجازاتك الخاصة، ولديك الكثير لتقدمه للعالم.



الفصل التاسع والعشرون
اِبْنِ مدينتك وسيأتون إليها

«سمِّها قبيلة، أو شبكة عَلاقات، أو عشيرة، أو عائلة ؛ أيًا كان اسمها، وأيًا كانت هُويتك، أنت تحتاج لها».

چين هوارد

عندما كنت شابًا، كنت متوافقًا مع «جروشو ماركس»، الكوميديان الشهير. فأنا أيضًا لم يكُن لدي أي اهتمام في الانضمام لأسرة تستقبلني كعضو.

لم يكُن الأمر بالتأكيد نتيجة لحسٌ زائف من الاكتفاء الذاتي؛ فقد كنت أعلم تمامًا أهمية وقيمة الوجود ضمن مجموعة من الناس. وليس أيضًا بسبب ضيق الوقت (هذه الأعذار تقتلني - ماذا قد يكون أكثر أهمية من مقابلة أشخاص ذوي عقلية وسيرة مهنية مُشابهة)؟ وبالطبع لم أكُن خجولًا ضمن الحشود الكبيرة.

كان الأمر مجرد أنَّ كل النوادي والأُسَر التي تستحق المشاركة بها، أبوابها مغلقة أمام شاب صغير وغير متصل مثلي.

تلك الأُسَر والمؤتمرات، بطبيعتها الانتقائية ومقدار تأثيرها، موجودة لسبب ما: الناس دائمًا مُتعطشون للتفاعل مع أشخاص آخرين يُشاركونهم الاهتمامات نفسها، ليقوموا بتغييرات ملحوظة في مجتمعاتهم المصغرة، وليخلقوا مناخًا داعمًا للتجارة والأعمال. كان هناك بعض التخوفات بأنَّ مواقع التواصل

الاجتماعي ستمحو مجال المؤتمرات. «لماذا سيكترثون لكل هذا في حين أنّ بإمكانهم التواصل عبر الإنترنت؟» كان الناس يتساءلون. في الواقع، عكس ذلك هو ما تحقق! الآن أكثر من أي وقت مضى، الناس يستخدمون الفاعليات الشخصية، كالمؤتمرات والحفلات، لبناء مجتمعاتهم المصغرة ولتحديد من يستحق ضمن آلاف المتواصلين الرقميين، الذين يجب أنْ نعتبرهم أصدقاء مستقبليين، وشركاء عمل وأشخاص مقربين.

رؤساء الشركات الكبرى يعلمون تمامًا أنَّ للقيام بأشياء عظيمة -سواء كان هذا في السياسة العامة أو تحقيق صفقة مُهمة- نحتاج الآخرين. كلما كان هؤلاء الآخرون متصلين، وذوي نفوذ، وواسعي الحيلة؛ تمكنت من تحقيق المزيد.

لهذا أهم الاجتماعات العالمية التجارية والريادية، مثل «منتدى اقتصاد العالم» بمدينة دافوس، و«نهضة نهاية الأسبوع»، تكون فاعليات غاية في الصعوبة للمشاركة فيها. في مؤتمر نهضة نهاية الأسبوع، رأينا سياسيين غير معروفين يتواصلون مع نوع الأشخاص الذين يقودونهم ليصبحوا أشخاصًا مشاهير على مستوى البلد ككل. في دافوس، رأينا سياسات دولية تتشكل وصفقات ببلايين الدولارات تُبرَم عبر لقاء على كوب قهوة سويسري. بالطبع، معظمنا لن يُدعَى لدافوس. لكن هناك دائمًا لقاءات وأُسَر لا نُدعَى إليها، على الأقل في البداية.

إذًا لنقُل إنك لا تستطيع الذهاب إلى حفل مُهم وبارز غدًا. إنها مشكلة كبيرة. لكن هناك روحًا ريادية تسكننا جميعًا، إنْ كنت لا تستطيع اللعب على جبل معين، لا يوجد سبب يمنعك من بناء جبلك الخاص.

صديقي ريتشارد ورمان، معماري المهنة، منذ عشرين عامًا تخيَّل لقاءً يجمع بين التكنولوجيا، والترفيه، والتصميم يمكنه أنْ يُزلزل الاقتصاد. «كنت أسافر كثيرًا، وقد وجدتُ أنَّ الأشخاص الوحيدين الذين يستحقون التحدث معهم

على متن الطائرات، هم مَن يعملون في تلك المجالات الثلاث». قال ريتشارد أكثر من مرة. «وعندما كانوا يتحدثون عن مشروع مُهم بالنسبة لهم، كانوا دائمًا يضمون المهنتَين الأخريين». ومن ثَمَّ لتجميع كل هؤلاء الناس في الثلاثة المجالات المختلفة، أُنشئ مؤتمر TED في عام ١٩٨٤ - مع مجموعة صغيرة من الحضور وبعض أصدقائه كمُتحدثين.

كل سنة يُفتتَح المؤتمر بالجملة نفسها، «مرحبًا بكم في حفل العشاء التي طالما أردت استضافتها لكني لم أتمكن من ذلك». وأصبحت «TED» الفاعلية المثالية، فكانت خليطًا بين حفلٍ ممتع وخطاب تخرُّج مذهل. سنة بعد سنة، زاد أعداد الحضور من جميع مجالات الحياة: علماء، وكُتّاب، وممثلون، ورؤساء شركات، وأساتذة جامعات. في فاعليات تيد، لا يكون الأمر غريبًا أنْ ترى موسيقيًا/ مُنتِجًا يتحاور مع رئيس شركة تجارية، أو مُخرجًا سينمائيًا يتناقش مع رئيس شركة برمجيات.

«تيد» تحولت من لقاء يستهلك المال، إلى شيء ينتج إيرادات ثلاثة ملايين دولارٍ سنويًا، أغلبها أرباح. ريتشارد لم يكُن يدفع رسومًا للمتحدثين ونظَّمَ الفاعلية مع بضعة منظمين فقط. وباع «تيد» مقابل ١٤ مليونَ دولارٍ في عام ٢٠٠١، وهو الآن منشغل في ابتكار أنواع جديدة من المنتديات والفاعليات مثل **«WWW Conference» الذي يجمع بين «أزواج من الأشخاص المذهلين بشكل رائع يجمعهم سؤال معين، مما يولد حديثًا فعالًا».**

حاولت القيام بشيء مماثل، عندما كنتُ خريجًا جديدًا من ماجستير إدارة الأعمال، انتقلت إلى شيكاغو بعدما وُظِّفتُ في ديلويت. كنت لا أعرف أي أحد في المدينة. فأول ما فعلته هو أنني طلبتُ من الناس أنْ يُعرِّفوني إلى أصدقائهم في شيكاغو. وبينما كنت أقابل الأشخاص الذين رجحهم لي أصدقائي، بدأت في التفكير بشأن اللجان والأُسَر التي يمكن أنْ أنضم إليها لأصبح أكثر انخراطًا

في حياة المدينة. كنت أعرف تمامًا أنَّ القيام بهذا سيؤدي إلى نجاحات أكبر لشركتي الجديدة.

كنت يافعًا لدرجة أنه لم يأخذني أحد على محمل الجد. الخيارات العادية مثل الأُسَر الفنية أو نوادي البلدة لم يكونوا متاحين لي. كان لدي العديد من العروض لأنضم لأُسَر الشباب، لكنها كانت مجرد أسر اجتماعية. كنت أريد أنْ أكون ناشطًا من نوع ما، أنْ أتمكن من تحقيق تغيير في مجتمعي المصغر. لم أرد أنْ أحضر حفلات ترفيهية وحسب.

في هذه الظروف، يكون عليك أنْ تكتشف «عرض البيع المميز» الخاص بك. ما هي الخلطة السرية التي يمكنك أنْ تقدمها؟ عرضك الخاص قد يكون خبرة في مجالٍ ما، أو هواية، أو اهتمامًا أو شغفًا بقضية، أو موضوعًا معينًا يمكنه أنْ يشكّل أساسًا يُبنى عليه مؤسسة أو أسرة.

كل الأُسر والنوادي مبنية على اهتمامات مشتركة. الأعضاء قد يجمعهم وظيفة، أو فلسفة، أو هواية، أو مكان سكن مشترك. أو لأن دينهم، أو عرقهم أو جيلهم أمرٌ مشتركٌ بينهم. إنهم مترابطون بشيء معين مميز بالنسبة إليهم. بعبارة أخرى، لديهم سبب محدد لقضاء الوقت معًا.

يمكنك الاستفادة من عرضك الخاص ولتأخذ الخطوة التي لا يأخذها معظم الناس. أنْ تُنشئ مؤسسة. ومن ثَمَّ تدعو أولئك الذين ترغب في انضمامهم. اكتساب المزيد من الأعضاء سيكون سهلًا. فمثل جميع الأُسر، الموضوع يبدأ بمجموعة من أصدقائك، الذين يقومون ومن ثَمَّ باختيار أصدقائهم. ومع مرور الوقت، هؤلاء الناس سيُحضِرون أشخاصًا جُددًا ومميزين.

بينما تخلق اللقاءات الشخصية أكثر الروابط عُمقًا، قد تكون إقامتك في مدينة أو بلدة لا يوجد بها الكثير ممن يشاركونك اهتماماتك المهنية. في تلك الحالة، اتجه للإنترنت. شكّل جروبًا على «الفيسبوك» أو «لينكد-إن»

بمساعدة الناس الذين في شبكتك الحالية. واستضف لقاءً شهريًا باستخدام Google Hangouts. اسْتفتِ المجموعة لتعرف كيف يمكن أنْ يكونوا مُفيدين لبعضهم، ومشاركة المعلومات، وتبادل الخدمات، وتدريب بعضهم. إنْ نمت الأسرة يمكنك أنْ ترفع من المستوى عن طريق تنظيم لقاء شخصي سنويًا في مدينة مناسبة. احجز فندقًا، واختر متحدثًا، واحصل على قصة شعر، وستكون مستعدًا.

إنَّ هذا يعتبر نموذجًا ناجحًا للغاية حتى في الوسط التجاري. فكر في مواقع الإنترنت الناجحة التي جمعت بين أشخاص يتشاركون هدفًا معينًا -كالانتماء السياسي، أو الزراعة أو حتى في حالة iVillage، مجرد كونهم نساء- وتمكنت من بناء مشاريع رابحة حول هذا الشعور بالانتماء للمجموعة. فكر أيضًا في بطاقة أميال السفر الخاصة بك أو «ماركت» منطقتك. فأنت تحصل على الخصومات لأنك عضو في برنامج ولاء. بناء مجتمع مُصغر حول قضية أو اهتمام معين، لطالما كان وما زال عرضَ بيع مُقنعًا بذاته.

في الأيام السابقة، عرضي الخاص أتى من اهتمامي الشخصي بإدارة الجودة الشاملة «TQM»، الذي كان يعتبر مفهومًا تجاريًا شهيرًا في ذلك الوقت. وكما أوضحت، فهذا الاهتمام شكَّل أساس المحتوى الخاص بي الذي استخدمته لتمييز نفسي عن البقية في أول وظيفة لي بعد التخرج من الجامعة.

على مستوى الوطن، كانت الحكومة أسست منظمة تُدعَى (Baldrige National Quality Program)، وهي مسؤولة عن مكافأة الشركات التي تمتاز في مجال إدارة الجودة الشاملة. في إلينويس شيكاغو، فكرت في إنشاء مؤسسة غير ربحية مشابهة للشركات المحلية. فبوجود برنامج فدرالي جارٍ، رأيت أنَّ إيجاد آخرين لديهم اهتمامات مماثلة لن يكون صعبًا، مثل المُحكّمين والأعضاء الآخرين الذين يعملون في المؤسسة ويسكنون في شيكاغو، كذلك المستشارين

والموظفين في الشركات الكبرى الذين يتعاملون مع إدارة الجودة الشاملة ضمن نطاق عملهم.

أول شيء كان يجب أنْ أقوم به، هو أنْ أحصل على دعم مؤسسة أو خبير مختص في مجال إدارة الجودة الشاملة لأتمكن من جذب أعضاء آخرين. فطلبت من مديرة إدارة الجودة الشاملة لشركة **First Chicago** أنْ تنضم إليَّ كمؤسس شريك. وقد قامت هي بعد ذلك بجذب مديرها وأحد أكثر رؤساء الشركات تأثيرًا آنذاك، «ديك توماس»، الذي رحب بالأمر ووافق أنْ يتبنى المبادرة كأحد اهتماماته الشخصية. بفضل دعم ديك، المحافظ «جيم إدجار» فوَّض مساعده التجاري لينضم لمجلسنا الإداري. بفضل الحصول على دعم هؤلاء الأشخاص الثلاثة، مؤسستنا الناشئة حصلت على جرعة كبيرة من المصداقية. وسريعًا مجموعة كبيرة من الناس أصبحوا مستعدين لينضموا للمشروع، بما فيهم خبراء وموجهو إدارة الجودة الشاملة في كبرى المؤسسات والشركات، وهم بالتالي جذبوا رؤساءهم معهم. المفاجأة: لأنني كنت مَن أنشأ المؤسسة، كنت أنا الرئيس! بالطبع كان علينا أنْ نسجل، ندير ونمول هذا المشروع، لكن الجزء الصعب كان قد تم بالفعل. فقد أصبحنا مؤسسة تحظى بمصداقية، ومن هنا يمكننا أنْ ننخرط في العمل بسواعد مكشوفة وهو مُهم أيضًا.

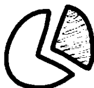
وبهذا ولدت «جائزة لينكولن للتميز التجاري». المؤسسة ما زالت قائمة حتى اليوم، كمؤسسة غير ربحية تهدف لدعم شركات إلينوي في بناء نماذج تجارية ناجحة. المؤسسة لديها المئات من المتطوعين ومجلس إدارة كبير وموظفين بدوام كامل. بعد سنتين ونصف من إنشائي للمؤسسة، أصبحت أعرف كل رئيس شركة كبرى في شيكاغو شخصيًا.

المغزى؟ حتى حصولك على درجة جامعية من هارفارد أو دعوة إلى مؤتمر دافوس لن يكون بديلًا للمبادرة الشخصية. إنْ لم تستطع إيجاد مجال يسمح

لك بالقيام بتغيير. حدد ما تستطيع تقديمه -مجال خبرتك، أو معارفك، أو اهتماماتك، أو خبراتك- واجذب الناس حول هذا الشيء وابْنِ مجالك الخاص.

قد ولّت الأيام التي كانت الأُسَر فيها مقتصرة فقط على الرجال الأغنياء البيض ليتواصلوا مع من مثلهم. لا يهم إنْ كانت مجموعة من بائعي السجاد يلتقون أسبوعيًا ليناقشوا مشكلات وتحديات صناعتهم، طاولة مستديرة من السيدات الجمهوريات اللواتي لا يعجبنهن أداء حزبهن في الولاية، أو مجموعة من الهُواة الذين يتشاركون شغفهم للنبيذ الفاخر ويلتقون شهريًا للتذوق، أو مجموعة من صُناع الخير ينظمون رحلات تطوعية للأماكن النائية. أيًا كانت شكل المجموعة وأيًا كانت اهتماماتك تظل أهمية الأمر قائمة.

طالما الأمر يتعلق بمجموعة من الناس لديهم اهتمام مشترك يلتقون في مكان محدد (حتى إنْ كان ذلك المكان رقميًا). ستستفيد من الانضمام لشيء أكبر منك. أنت والأعضاء زملاؤك ستصبحون أقوى بسبب الهُوية الجمعية. في حين أنَّ في مجال التجارة والأعمال، تُحدد قواعد وحدود معظم العَلاقات من قبل مشروع معين أو صفقة معينة وتنتهي مع انتهائها، عضوية أسرة أو مؤسسة معينة (يُفضل أنْ تكون أسرة أنت أنشأتها) ستؤدي إلى بناء عَلاقات تدوم للأبد.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
بنيامين فرانكلن (١٧٠٦-١٧٩٠)

«لا تستطيع الانضمام لأسرة؟ إذن اِبْنِ أسرتك الخاصة»

المصطلح التجاري «التواصل التجاري»، ظهر في اللغة الإنجليزية عام ١٩٦٦. لكن قبل أكثر من قرنيْن من هذا التاريخ، بنجامين فرانكلن اليافع من فيلاديلفيا، استخدم هذا العلم الجميل ليتحول لأكثر الرجال تأثيرًا في أمة لم يكُن لها اسم بعد. قبل أنّ يصبح رجلًا وطنيًّا، وسياسيًّا، ومخترعًا، كان أحد أنجح رواد الأعمال في أمريكا، متحولًا من كونه عاملًا بالسخرة إلى عملاق في مجال الطباعة.

عُد بالزمن إلى سنة ١٧٢٣، حين لم يكُن فرانكلن البالغ من العمر سبعة عشر عامًا غنيًّا ولا ناجحًا. كان صاحبَ مشروع وطموحًا -بعد أنْ تدرب في مجال الطباعة على يد أخيه جيمس- ووجهًا جُديدًا في فيلاديلفيا، بعد أنْ انتقل هناك جراء فشله في إيجاد عمل بنيويورك. بما أنه لم يكُن يعرف أي أحد، لكنه مصمم على افتتاح مطبعته الخاصة، فرانكلن بدأ في بناء عضلاته التواصلية.

خلال سبعة شهور، فرانكلن -الذي كان قد حصل على وظيفة في مطبعة كبرى- تعرف إلى محافظ بنسلفانيا «ويليام كيث». المحافظ شجع فرانكلن ليسافر إلى لندن ليشتري كل الأدوات التي يحتاجها لبدء مشروع مطبعته

الخاص. كيث منحه رسائل التفويض التي كان يحتاجها فرانكلن لشراء أدوات الطباعة اللازمة.

بعد وصوله إلى لندن، فرانكلن وجد أنَّ كيث لم يبعث بتلك الرسائل. فرانكلن أمضى السنتيّن التاليتين محاولًا جمع المال فقط ليبحر عائدًا إلى أمريكا. في رحلة عودته، فرانكلن أظهر مُجددًا قدرته الرائعة على التواصل: فكانت وظيفته الأولى بعد الرجوع إلى فيلاديلفيا كاتبًا في متجر توماس دينهام، أحد الركاب الذين تعرف إليهم على متن سفينة رحلته الأطلسية.

بعد ذلك، سرعان ما عاد فرانكلن لمجال الطباعة، بعدما وُظِّفَ في المطبعة الكبرى نفسها التي كان يعمل بها قبل الترحال. بفضل اهتماماته الفكرية ورغبته في التقدم الذاتي، أنشأ فرانكلن مجموعة مناقشة صغيرة مكونة من بعض أصدقائه، يجتمعون كل ليلة جمعة في لقاء اجتماعي تحت مُسمى «Junto». يصف فرانكلن المجموعة في مذاكرته كما يلي:

كانت القواعد التي وضعتها هي أنْ يطرح كل عضو، بحسب دوره، تساؤلًا عن موضوع في الأخلاق، أو السياسة، أو الفيزياء، ليُتَناول من قِبل المجموعة. وأنْ يكتب ويقرأ كل عضو مقالًا مرة كل ثلاثة أشهر عن أي موضوع يفضله.

أعضاء مجموعة «الجونتو» لم يكونوا ناجحين وبارزين كفاية في المجتمع للانضمام في الأسَر التي تخدم نخبة مجتمع فيلاديلفيا. بل كانوا تجارًا عاديين مثل فرانكلن. دون أي شك، كان الرجل يعشق النوادي. فبالإضافة إلى دروس الادخار، والصناعة، والحكمة. سيرة فرانكلن الذاتية تخبرنا بأنَّ كل رجل يجب أنْ يكون ضمن تشكيل اجتماعي، إنْ لم يكُن ثلاثة. فهو يؤمن أنَّ عصبة من الأشخاص المتشابهين في العقلية والطموحين، يمكّنهم بتغيير جذري في مسيرة نجاح بعضهم.

الآن عُد إلى سنة ١٧٣١، بعد أنْ تمكَّن فرانكلن من جمع المال الكافي ليُنشئ مطبعته الخاصة، مستثمرًا في جريدة صغيرة فاشلة، جريدة «الجازيت». من

خلال محتوى جذاب وصور ساحرة (قد رسم أو كتب فرانكلن معظمه) وتوزيع شجاع، فرانكلن تمكّن من تحويل «جازيت» إلى جريدة رابحة بأعلى معدل تداول في المُستعمرات. النجاح الباهر للجريدة حوّل فرانكلن إلى مغناطيس إعلامي في القرن الثامن عشر. وقد اكتسب نفوذًا ومالًا كافيًا ليقدّم نفسه للعمل على مشاريع عامة، كان أولها إنشاء مكتبة فيلاديلفيا، أول مكتبة تداول في أمريكا (ما زالت قائمة اليوم).

كانت حملة القيام بالحملة -المشروع الأول ضمن مشاريع عامة عديدة قام بها في فيلاديلفيا- التي أعطت فرانكلن نظرة عميقة إلى أحد أعظم فضائل التواصل. وكان مقدار المقاومة الذي تلقاه كما يقول:

«مقدار المقاومة جعلني أشعر بمدى خطأ عرض الشخص نفسه كراعٍ لأي مشروع ناجح يمكنه أنْ يرفع من قيمة الشخص وسمعته أعلى من جيرانه، حينما يحتاج لمساعدتهم. لذا وضعت نفسي قدر المستطاع خارج الصورة والإشارة إلى مجموعة من الأصدقاء الذين طلبوا مني أنْ أقدّم المشروع ليس بدافع النجاح الشخصي بل من أجل مُحبي القراءة. بهذه الطريقة كان سبيلي أيسر، وقد مارست هذه الطريقة بعدها في كل موقف مماثل».

وقد كان هناك بالفعل «مواقف مماثلة» أخرى. فبعد المكتبة في عام (١٧٣١) -التي بها ساعدت مجموعة الجونتو فرانكلن عن طريق إيجاد أول خمسين مشتركًا- أنشأ فرانكلن حرس المدينة الخاص بفيلاديلفيا (١٧٣٥)، وأول مركز دفاع مدني (١٧٣٦)، وأول كلية، التي تحولت بعد سنتين لجامعة بينسلفانيا (١٧٤٩)، وأول مشفى -وكذلك أول مشفى عام في المُستعمرة- من خلال تمويل عام وخاص (١٧٥١)، وأول شركة تأمين (١٧٥١). فرانكلن نظم أيضًا أول ميليشيا متطوعة (١٩٤٧) ودعا لبرنامج رصف، وإنارة وتنظيف شوارع فيلاديلفيا (١٧٥٦). كل مشروع من تلك المشاريع كان يعتمد على دعم

شبكة فرانكلن من المعارف الشخصية والمهنية، ومع كل مشروع نمت وتوسعت شبكة فرانكلن، كما نمت سمعته كفاعل خير.

فرانكلن توفي في عام ١٧٩٠، بعد عام من أول ولاية لچورچ واشنطن. أكثر من ٢٠ ألف أمريكي حضر جنازته.

في مجال التواصل يجب أنْ نتبع طريق فرانكلن، كما نتبعه في مجالات عديدة. يجب أنْ نتعلم منه أيضًا قيمة التواضع وقوة العمل الجماعي. بداية من مجموعة من التجار الصغار الذين جمعهم في مجموعة الچونتو، وحتى بالرجال العظماء الذين كتبوا بيان الاستقلال ووضعوا دستور الولايات المتحدة الأمريكية.



الفصل الثلاثون

لا تجعل العجرفة تسيطر عليك

في جزء «الدكتوراه» عن التواصل في هذا الكتاب، حاولت أنْ أنقل بعض الدروس كشخص معروف أنه أستاذ في التواصل مع الآخرين. لكنني كنت سأخطئ إنْ لم أذكر قصة قصيرة محزنة علمتني مبكرًا ما قد يكون أحد أهم الدروس على الإطلاق. إنها قصة عما يجب ألا نفعله.

السعي للحصول على تشكيل شبكة أصدقاء ذات نفوذ عالٍ ليس ضارًا بحد ذاته. لكن كلما تعرفت إلى أشخاص ذوي نفوذ أكبر؛ شعرتَ بالقوة والنفوذ بنفسك. هناك نقطة سيبدأ تواصلك فيها في الحصول على الزخم. شخص قوي يتلو الآخر ثُم الآخر. إنَّ الأمر شديد المتعة والأهمية والإثارة.

لا تدع القليل من الغرور يتسلل إلى تصرفاتك أو يحفز توقعات أكبر أو يخلق إحساسَ استحقاقٍ أكبر. لا تحصل على درجة الدكتوراه ومن ثَمَّ تنسى -لسبب أو لآخر- كل الحصص والدروس التي بنت أساسك.

الجميع يفشل في الحياة. ماذا ستفعل عندما تجد أنَّ المكالمات التي كانت تُقبَل فوريًا لا يتم الرد عليها الآن؟

حين ترشحت لمنصب عضوية مجلس بلدية مدينة نيو هيفن كنت في عامي الثاني بالجامعة، فكرة وجود شاب مرشح لمنصب حكومي محلي كانت جذابة بالنسبة للإعلام. سريعًا ما ظهر مراسل من جريدة نيويورك تايمز ليكتب عن القصة. لم أكُن أعلم أنَّ مقالة واحدة من نيويورك تايمز قد تلقنني أحد

أقسى الدروس وأبشعها التي تلقيتها في حياتي. لأنها ستكون السبب في إغضاب «ويليام باكلي جونيور»، خريج جامعة ييل الشهير والمعروف عنه أنه مَن كان يمول المجلة المحافظة **National Review**، ومؤلف عشرات الكُتب.

ترشحتُ للمنصب كمجهوريٍّ. فقد كان الجمهوريون أقلية في جامعة ييل ويحتاجون لمرشح، على عكس الليبراليين أصحاب الليموزين الذين بدوا -بالنسبة لشاب والده من عُمال الصلب- غير مكترثين. لكن على أي حال، كنت صغيرًا ولا أزال أكتشف أهوائي السياسية. في الأغلب كنت مُقدرًا أيضًا التقليدية المحافظة الوسطية التي يمتاز بها الحزب في الجامعة، ومعجب بالحفلات والتزامهم بقياداتهم وخريجيهم.

لكن القصة ليست متعلقة بالسياسة. إنها عن الغرور والفخر. آنذاك، لم أستوعب بعد أنَّ نشأتي قد تكون مصدر قوة أكثر من ضعف. الشعور بالنقص دفعني للتصرف بطُرق أتمنى لو لم أتصرف بها. طريقتي القيادية على سبيل المثال كانت أبعد ما تكون عن الشمولية. بينما كنت أحقق إنجازًا تلو الآخر، كان طموحي وإرادتي يدفعان العديد من الناس جانبًا. كنت أحتفل بجوائزي ولا أذكُر فضل من ساعدوني في تحقيق تلك النجاحات. «كثيرُ العجرفة قليلُ التواضع»، كما كان يقول والدي.

كنت أحاول أنْ أُظهر لكل هؤلاء الأطفال الذين كنت أحمل الحقائب لهم أيام النادي أنني بكفاءتهم نفسها.

خسرت الانتخابات، كما تعرفون، لكن مقالة نيويورك تايمز قُرِأت من قِبَل عدد كبير من الناس، ومن قِبَل بعض الناس الذين رأوا أنَّ كونك جمهوريًّا في جامعة ييل هو شيء جيد. وجدت بعد عدة أسابيع رسالة قصيرة في صندوق بريدي:

«سعيد جدًا أنَّ هناك جمهوريًا واحدًا على الأقل في ييل. تعال وزرني في أي وقت. و.ف.ب» «ويليام ف. باكيلي جونيور» قد كتب لي بشكل مباشر! كنت مذهولًا. أصبحتُ مشهورًا بشكل فوري ضمن دائرتنا الصغيرة.

بالطبع بما أنَّ الرجل قدَّم لي الدعوة، كنت سأقبلها دون أي تردد. فذهبتُ لأتصل بالسيد باكيلي فورًا وأحدد موعدًا للقاء. دعاني لمنزله بكل ترحيب ورجح أيضًا أنْ أحضِر بعض أصدقائي معي.

بعد عدة أشهر، كنت مع ثلاثة زملاء لي، ووصلنا إلى محطة قطار مدينة كُونّكتكت حيث استُقبلنا من قبَل السيد باكيلي نفسه. مرتديًا سروالًا كاكي عتيقًا وقميصًا مجعدًا. اصطحبنا إلى منزله حيث قابلنا زوجته، التي كانت ترعى الحديقة في ذاك الوقت. لقد كان يومًا جميلًا. احتسينا بعض الكؤوس من النبيذ. وتحدثنا عن السياسية، ولعب السيد باكيلي الهارب، ومن ثَمَّ جلسنا لنتناول غداء طويلًا. بعدها، دُعينا لننزل إلى مسبح المنزل الجميل المزين بالموزاييك مما جعله يشبه حمامًا رومانيًا.

لم أستطع أنْ أفوت الفرصة. فالسيد باكيلي لم يكُن خريج ييل الوحيد غير راضٍ عن المناخ السياسي في الحرم الجامعي. فالعديد من الخريجين المحافظين الآخرين كانوا يشتكون أيضًا، وبعضهم يتوقف عن تمويل ييل مباشرة. كان لدي حل يرضي جميع الأطراف، الحرم الجامعي وكذلك هؤلاء الخريجين.

ماذا لو، كما اقترحت، أنشأنا مؤسسة تمكّن الخريجين المُحافظين المحرومين من حق التصويت (لأنهم تخرجوا) من منح المال بشكل مباشر للمؤسسات في الجامعة التي تُمثل القيم المحافظة التي يدعمونها؟ الجامعة ستربح لأنها ستجني ما لم تكن لتجنيه. الخريجون المحافظون سيربحون لأنهم سيشعرون بالرضا عن جامعتهم وقدرتهم على المساهمة. الطلاب سيربحون لأنه سيكون هناك تعددية مؤسسية أكبر والمزيد من المال المتاح للأسر الطلابية. ماذا سيكون أفضل من ذلك؟

حسنًا، لقد قمتُ بالعرض، وظننتُ أنَّ باكيلي أُعجب بالفكرة. فقد قال لي إنه أنشأ مؤسسة لتمويل النشر الكتابي الطلابي منذ سنوات، لكنها لم تنجح. وقال إنه ما زال هناك مال في تلك المؤسسة وإنه سيكون سعيدًا لو تحول هذا المال في سبيل خدمة فكرتي. هذا على الأقل ما سمعته. بسبب حماستي، لم أرِد قول المزيد لكي لا أتلف الأمر. «لا تفسد البيعة» كما يقولون، وأنا ظننت أني قد حصلت على البيعة.

هل يقولون إنه يجب على كلا الطرفين أنْ يعلموا تمامًا ما تم الاتفاق عليه وأنْ يتذكروا بالتفاصيل هذا الاتفاق بعدها؟

حين عدتُ للحرم الجامعي، لم أُخْفِ حماستي. كنت حريصًا أنْ يعرف الجميع أنني أصبحت رئيس مؤسسة مذهلة جديدة. ألم أكُن رائعًا؟ بدأت في البحث عن خريجين آخرين قد يكونون مُهتمين بالمساهمة للمشروع. قمت بالمكالمات. وخلال عطلات نهاية الأسبوع كنتِ أذهب إلى نيويورك: لأعرض الفكرة على خريجين آخرين على أساس أنني أنشئ مؤسسة جديدة مع ويليام ف. باكيلي.

«باكيلي ساهم ببعض المال. هل تود أنت أيضًا المساعدة»؟ كنت أسألهم. وكانوا بالفعل يقومون بالمساعدة. ومع كل رحلة إلى نيويورك، كان رأسي يكبر أكثر وأكثر كلما سَعِدتُ بالأشخاص المشاهير الذين كانوا يمنحونني (لاحظوا استخدامي لكلمة «يمنحونني» بدلًا من «يمنحوننا») المال.

زملائي المساكين كانوا مضطرين لتحمل سماع قصص مغامراتي في نيويورك كل أسبوع. ثُم بدأ الموضوع في الهبوط بالسرعة نفسها التي صعد بها.

كما شاء القدر، السيد باكيلي وجد نفسه في المصعد ذات يوم مع أحد الخريجين المشاهير الآخرين الذي قد ساهم بالمال. قال هذا الرجل: «بيل، لقد ساهمت في تلك المؤسسة التي أنشأتها». وقد رد بيل: «أي مؤسسة»؟

لقد تبين أنَّ السيد باكيلي لم يتذكر حوارنا. أو ربما قال لي شيئًا وأنا سمعت شيئًا مختلفًا. ربما ظن أنني أريد أنْ أعيد تجديد المجلة فقط. لكن حينها، كان هذا لا يهم. لم يتذكر بيل سوى المجلة الراكدة وإشارة بشكل طفيف إلى تجديد المجلة. وأخبر المتبرع إنه لم يكُن مؤسسًا لتلك المؤسسة المُحافظة الجديدة في بيل.

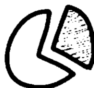
كان يجب عليَّ التنازل عن كل التبرعات المُعلنة التي تلقيتها، فلم يكُن هناك أي ملف لها بعد الآن. لم يرد السيد باكيلي على مكالماتي. والأهم من ذلك، وما صدمني أكثر، أنَّ أصدقائي الذين كانوا معي في ذلك اليوم وكانوا متحمسين للفكرة، لم يساعدوني حين طلبت منهم أنْ يشرحوا أنَّ ما سمعوه هو بالضبط ما سمعته. سُمعتي تُلطخ في الوحل مع أشخاص مهمين. كنت مُحرجًا وسط أصدقائي بعدما كنتُ أتفاخر. ولزيادة الطين بلة، عرفت جريدة بالجامعة عن كل هذا، وصورتني في رسمة ساخرة وإهانتي من قِبَل أسماء كبيرة تنزل من السماء. أوه. بالفعل. كنت أستحق ذلك.

وأنا أنظر للوراء الآن، فإنني أقدر تلك التجربة. فقد تعلمت بعض الدروس القيمة. أولًا، كان عليَّ أنْ أبدأ رحلة تغيير أسلوبي القيادي. لم يكُن كافيًا أنْ أحقق الإنجازات وحسب. عليك أنْ تحقق الإنجازات وتجعل الناس حولك يشعرون أنهم مشاركون، وليس فقط مشاركين في العملية، بل مشاركين في القيادة. تعلمت أنَّ الالتزامات لا تكون التزامات إلا إنْ كان جميع الأطراف يعلمون بشكل واضح وتام كل شيء. عرفت كم هو صغير العالم، خاصةً عالم الأثرياء وذوي النفوذ.

والأهم من ذلك، تعلمت أنَّ الغرور مرض يمكنه أنْ يخونك عن طريق جعلك تنسى هُوية وأهمية أصدقائك الحقيقيين. فحتى مع أفضل النوايا، العجرفة المفرطة ستُزعج الناس وتجعلهم يُريدون أنْ يلقنوك درسًا. لذا تذكَّر، في أثناء تسلقك الجبل، كُن متواضعًا. ساعد الآخرين أنْ يصعدوا الجبل أيضًا بجانبك

ومن قبلك. إياك وأنّ تجعل تقربك من شخص مشهور أو معرفة ذات نفوذ تُنسيك حقيقة أنَّ أهم معارفك هم هؤلاء الذين ساندوك في جميع مستوياتك.

أتذكر الماضي الخاص بي بشكل دائم لأسترجع ذكريات كل الذين كانوا يمنون الكثير لي منذ أنْ كنت صغيرًا. أريد أنّ أقول لكل مُرشديَّ كم أنا شاكرٌ لهم وكم هم مسؤولون عن نجاحي اليوم.



الفصل الواحد والثلاثون
اعثر على مُرشدين، اعثر على تلاميذ، ثم أعد الكرة

«أنْ تُدرِّس يعني أنْ تتعلم مُجددًا».

هـ.ج. براون

الموسيقيون العظماء يعرفون ذلك. وكذلك الرياضيون المحترفون والخُطباء ذوو الطراز العالمي. الأشخاص الناجحون في كل مجال يعلمون تمامًا أنهم لن يستطيعوا أنْ يكونوا على أفضل حالٍ، إلا إذا كان هناك مُدرب يدعمهم ويقودهم. والآن عالم التجارة يُدرك ذلك أيضًا؛ في هذه البيئة سريعة الوتيرة، والمتقلبة، حيث يجب على المنظمات المسطحة المُكوَّنة من فرق مُتشابكة المَهام أنْ تستجيب سريعًا إلى التغيير، يصبح الإرشاد أحد أكثر الإستراتيجيات فاعلية لإخراج أفضل ما في كل شخص.

العديد من الشركات قامت بتطوير برامج إرشاد رسمية مبنية على فكرة أنَّ مشاركة ما تعرفه وتعلُّم ما يمكن للآخرين تدريسه يُعتبَر إدارة ذكية. في مؤسستي **FerrazziGreenlight**، قد عملنا مع العديد من الشركات لإنشاء تلك البرامج الرسمية بناء على فكرة أنَّ مساعدة الموظفين على بناء عَلاقات تؤدي إلى النجاح المهني، فإنَّ هذا يُقلل من نسب تبديل الموظفين مما يؤدي في النهاية إلى عَلاقات خارجية أقوى ونمو أعلى في الإيرادات. أحد أكثر

تلك البرامج نجاحًا تاريخيًا أُنشِئَت في سنة ١٩٩٧ بأحد أكبر مصانع إنتاج الشرائح الإلكترونية التابعة لشركة Intel في مدينة نيو مكسيكو.

المسؤولون عن تطوير هذا البرنامج أرادوا أنْ يتخطوا الفكرة التقليدية للإرشاد التي تهدف لجمع المديرين البارعين مع الموظفين الطموحين. بالنسبة للناس في شركة إنتل، الإرشاد المؤسسي الواسع كان يعني خلق مناخ تعلُّم شامل يُطابق بين الناس، ليس على أساس الوظيفة أو درجة الأقدمية، لكن على أساس مهارات محددة مطلوبة. الشركة استخدمت شبكة إنترنت داخلية ونظام بريد إلكتروني لتتمكن من تحطيم حدود الأقسام المختلفة، وتخلق شراكة بين شخصيْن يمكنهما تعليم بعضهما مهارات قيمة مختلفة يحتاجان إليها ليصبحا موظفيْن أفضل. هذا النظام مكّن إنتل من نشر أفضل الممارسات والأفكار إلى المؤسسة العالمية، كما مكّنها من إخراج أفضل وأذكى موظفين في المجال ككل.

من الروعة أنَّ عالم التجارة أدرك أخيرًا قيمة هذه العملية. الإرشاد -عملية مؤبدة من الاستقبال والعطاء ولعب أدوار لا تنتهي كأستاذ وتلميذ في الوقت ذاته- كان يعتبر دائمًا الكأس المقدسة بالنسبة لهؤلاء الذين يحبون توصيل الناس ببعضهم.

لا توجد عملية أخرى في التاريخ مكنت تبادل المعلومات، والمهارات، والحكمة، والمعارف أكثر من الإرشاد. الشباب والشابات تعلموا حرفتهم قديمًا من خلال الدراسة كتلاميذ تحت أجنحة الحرفيين العظماء. الفنانون اليافعون طوروا أسلوبهم الخاص فقط بعد سنوات من العمل تحت مدرسيهم. القساوسة الجُدد تُتلمَذ لمدة عقد أو أكثر تحت قيادة قساوسة أكبر ليصبحوا حكماء دينيًّا. عندما يتمكن هؤلاء الرجال أخيرًا من الاعتماد على أنفسهم، يكونون قد حصلوا على المعرفة والروابط اللازمة للنجاح بنفسهم في مجالاتهم المختارة.

عن طريق دراسة حياة هؤلاء الذين يعرفون أكثر منا، نقوم بتوسعة آفاقنا.
عندما كنت طفلًا، أدركت أنَّ العديد من الفرص التي كانت متاحة للأطفال الآخرين لتعرضهم لأشياء جديدة ولأشخاص جُدد، لم تكُن متاحة لي. علمت سريعًا أنَّ النجاح في حياتي سيتطلب الإصرار، والاكتشاف، والاعتماد الذاتي، والرغبة القوية. تعلمت أيضًا أنْ أعتمد على الآخرين الذين كانوا متاحين: والدي وبعض الأشخاص الآخرين الذين يعرفهم في الحي.

نصحاني والدايَّ أنْ ألاحظ كيف كان الأشخاص الأكثر نجاحًا يعملون ويتكلمون ويعيشون. فقد أخبراني إنَّ بإمكاني أنْ أتعلم كيف أعيش حياتي عن طريق مشاهدة الآخرين يعيشون حياتهم. والدي بالطبع، فعل كل ما في وسعه ليغذيني ويعلمني ما كان يعرفه. لكنه كان يريدني أنْ أعرف أكثر من ذلك: فمثل معظم الآباء، كان يريدني أنْ أكون أفضل منه. منحني الثقة التي احتجتها لأذهب، دون خوف ولا غرور، وأبني عَلاقات مع رجال ونساء كان يعرفهم ويحترمهم.

ربما مدى الأهمية التي رأى بها المرشدين نبعت من «دامون رنيون»، أحد كُتَّاب والدي المفضلين. رجل صلب ترك المدرسة عند الفصل السادس الابتدائي وحفر قصة نجاحه في الصخر. قصص المآسي العنيفة التي كان يكتبها رنيون عن شخصيات قوية، كان لها صدى عاطفي كبير عند والدي. كانت جملة أبي المفضلة لرنيون هي **«حاول دائمًا كسب المال، إنْ حاولت بما فيه الكفاية، ربما المال سيحاول كسبك أيضًا»**. ليست مفاجأة إذًا، أنَّ أبي كان يريد مني أنْ أحاول كسب أشخاص أثرى، وأكثر معرفة وأكثر مهارة مما كان يملك.

أتذكَّره وهو يشجعني، قبل حتى أنْ أكمل العاشرة، لكي أقود دراجتي إلى آخر الشارع لأمضي بعض الوقت مع جيراننا. حين كنت في المدرسة الإعدادية كنت قد تعرفت إلى چورچ لوف، والد أحد أصدقائي ووكيل نيابة محلي. كان أبي يصطحبني كل فترة لرؤية والت سالينج، مضارب بورصة، فقط لأزوره.

كنت أجلس وأمطر الأسئلة على والت، أسئلة عن طبيعة عمله والأشخاص الذين كان يعمل معهم. حين كنت أعود من المدرسة الإعدادية، كان أبي يأخذني في «جولاتنا». كنا نذهب لنزور هؤلاء الناس الذين كان أبي يرى أنني سأتعلم شيئًا منهم، تود وچولي، اللذان كانا يملكان مصنع أسمنت محلي كان أبي يعمل فيه، أو الأختان فونتانيلا، اللتان كانتا تعطيانني دروسًا في الحساب واللغة اللاتينية في أثناء نموي. هؤلاء الرجال والنساء كانوا مثل المشاهير ضمن عائلتنا الكادحة. كانوا محترفين بمستوى تعليم عالٍ، وهذا يعني أنه كان لديهم الكثير ليُدرِّسوه.

في الواقع، من وجهة نظر والدي، كلنا كان لدينا شيء لنقدمه. حين كان يذهب في لقائه الأسبوعي إلى مطعم محلي مع أصدقائه، كان يأخذني معه. كان يريد أنْ يجعلني أشعر بالراحة والثقة في الأشخاص الأكبر سنًا والأكثر خبرة. وألا أخاف أبدًا طلب مساعدتهم أو سؤالهم عن أي شيء. حين كان يحضر أبي إلى تلك اللقاءات يوم الجمعة، كان أصدقاؤه يقولون: **«مرحبًا بيت (اسم والدي) ومرحبا ري-بيت (اسمي المستعار بالنسبة لأصدقائه)».**

أتذكر تلك الأيام بالكثير من الشكر والمشاعر. وإلى يومنا هذا، أحاول أنْ أتواصل دائمًا مع العُمال الكادحين والبسطاء، والأشخاص الذين عاشوا حياة مختلفة عني.

أبي ورنيون اكتشفا شيئًا بطريقة ما، أو شيئًا ربما أكثر قوة مما كانا يتخيلانه. الأبحاث الآن تدعم نظرية أنَّ هُوية من ترتبط معه عامل أساسي في هُويتك أنت. «د. ديفيد ماكليللاند» من جامعة هارفارد بحث في الخصائص والسمات الخاصة بأبرز الناجحين في مجتمعنا. ووجد أنَّ «مجموعتك المُختارة»، أي الأشخاص الذين تمضي الوقت معهم، كانوا عاملًا مُهمًّا لتحديد نجاحك أو فشلك المستقبلي. بعبارة أخرى، إنْ كنت تمضي الوقت مع أشخاص ناجحين، تزيد من احتماليات أنْ تكون أنت شخصًا ناجحًا.

دعني أشرح مقدار أهمية الاستشارة الذي أدركته من خلال تجربة مررت بها مبكرًا في حياتي المهنية. حدث ذلك الموقف مع انتهاء الصيف قبل سنتي الثانية في كلية إدارة الأعمال. شركة ديلويت وتوشيه، وشركة المحاسبة والاستشارة التي كنت أتدرب فيها خلال الصيف، كانت تنظم حفل نهاية الصيف الخاص بها بحضور كل المُتدربين من جميع أنحاء الجمهورية.

في أحد الأركان، بين أصوات قرع الكاسات والمحادثات المُهذبة، رأيت بعض الشركاء والموظفين الكبار يجلسون حول هذا الرجل الضخم ذو الشعر الأبيض الذي كان يتولى الحديث. بينما كان المُتدربون الآخرون جالسين في أماكنهم المريحة، بعيدًا عن مديريهم، كنت أتوجه مباشرة للأشخاص الأهم بالشركة. لم يكُن الأمر مختلفًا عن ركوب دراجتي في الشارع لأقابل جيراني.

ذهبتُ مباشرة إلى ذلك الرجل في وسط كل هذا. قدمتُ نفسي، وسألته بشكل مباشر: «من أنت»؟

«أنا رئيس هذه الشركة»، رد هو بفظاظة إشارة إلى أنني كان عليَّ أنْ أعرف هُويته، بينما ابتسم الشركاء من حوله في خبث وسخرية. كان طوله أكثر من ستة أقدام، بصدر عريض، وصارم جدًا جدًّا. كان من نوع الرجال الذين يملؤون الغرفة بحضورهم. قلتُ: **«حسنًا، أظن أنه كان عليَّ أنْ أعرف هذا»**. **«نعم، أظن أنه كان عليك ذلك»**. قال بمزاح، ومثل جميع الأشخاص في المناصب العليا، أعجب جدًا بصراحتي وجرأتي. قدَّم نفسه: **«بات لوكونو»**. **«لوكونو، هذا اسم يهودي أليس كذلك»؟** ضحك هو، ومِن ثَمَّ تحدثت معه باللغة الإيطالية التي كنا نعرفها أنا وهو. باختصار، كنا مندمجين تمامًا، نتحدث عن عائلتنا ونشأتنا المتشابهة. كان والده أيضًا إيطاليًا أمريكيًا من مهاجري الجيل الأول، وقد زرع فيه العديد من القيم التي زرعها في والدي. كنت أعرف بات في الواقع، لكن من خلال السمعة فقط. فقد كنت سمعت عن

أسلوبه الذي لا يقبل الهراء، صارم وقاسٍ لكن كبير القلب أيضًا. قررت حينها أنّ التعرُّف إليه أكثر لن يكون فكرة سيئة.

تحدثتُ معه خلال حفل الكوكتيل واكتشفت أننا مصنوعون من القماشة نفسها، مما زاد من احترامي للرجل وزاد احترامه لي. علمتُ أيضًا أنه بعد هذه المُحادثة بشكل مباشر، سأل عنّي وعرف كل شيء يخصني ويخص الصيف الذي أمضيته في المؤسسة. في تلك الليلة بقيت مع بات وشركائه حتى الساعات المُبكرة من الصباح. ولم أحاول أنْ أكون غير حقيقتي. لم أحاول التباهي أو الادعاء بمعرفتي شيئًا لا أعرفه. العديد من الناس يؤمنون أنَّ هذا ما يتطلبه الأمر للتواصل مع أولئك الذين هم أعلى منك رتبة، لكن الحقيقة أنَّ هذا لا يؤدي إلا إلى جعل نفسك تبدو أحمق.

تذكرت أنَّ أبي وأمي أخبراني أنّ أتحدث بشكل أقل في تلك المواقف، كلما تحدثت أقل؛ سمعت أكثر. كانا يُحذرانني، في ظل قابليتي للرغبة في الهيمنة على المُحادثات منذ سن مبكر. تلك هي الطريقة لتتعلم بها من الآخرين، ولتُلاحظ تلك الأشياء الدقيقة التي تُمكنك من بناء عَلاقة أعمق لاحقًا. بالإضافة إلى أنه لا توجد طريقة أفضل لتعبر عن اهتمامك من أنْ تكون تلميذًا. غالبًا ما يُلاحظ الناس اهتمامك بشكل ضمني ويراودهم الإطراء من شدة انتباهك. مع ذلك، السكوت بالنسبة لي ليس سكوتًا بالتحديد. فقد سألت العديد من الأسئلة، اقترحت أشياء لاحظتها خلال تدريبي الصيفي، وتعاونت مع قادة المؤسسة هؤلاء فيما هو مهم بالنسبة لهم – نجاح الشركة.

الاستشارة نشاط حساس للغاية يتطلب أنْ يتنازل الناس عن غرورهم، وأنْ يتوقفوا عن البغيضة لنجاح الآخرين، وأنْ يسعوا بشكل واعٍ لبناء عَلاقات مفيدة كلما سمحت الفرصة. المُتدربون الآخرون في ذلك الحفل نظروا إلى بات والشركاء الكبار الآخرين بعين الرهبة والملل (لأنهم ظنوا أنه لا يوجد بينهم شيء مشترك) ومن ثَمَّ حافظوا على مسافتهم. نظروا إلى عناوين

وظيفتهم بالمقارنة مع تلك الصفوة وشعروا أنهم مُستبعَدون، وبسبب ذلك كانوا مُستبعدين بالفعل.

حين تخرجت أخيرًا في كلية إدارة الأعمال، كما هو الحال بالنسبة لجميع خريجي ماجستير إدارة الأعمال، قمت بعدة مقابلات في بعض الشركات. خياراتي تلخصت في شركتين، ديلويت وأحد منافسيها، «ماكينزي». حينها ماكينزي تعتبر المعيار الذهبي لشركات الاستشارة. بالنسبة لمعظم أقراني، الخيار كان واضحًا.

ثُم في ظهيرة يوم ما، تلقيت اتصالًا قبل يوم من مقابلتي النهائية في ماكينزي. حين رفعتُ سماعة الهاتف، سمعت صوتًا مألوفًا «اقبل عرضنا الآن ويمكنك أنْ تأتي إلى نيويورك لحفل عشاء الليلة معي أنا وبعض شركائي» قبل أنْ تتسنى لي الفرصة للرد قال: «**أنا بات لوكونتو. أريد أنْ أعرف ما إذا كنت ستأتي إلى ديلويت أم لا**؟»

أخبرت بات، بشكل غير مريح، أنني لم أقرر بعد أين سأذهب. لكنني لدي فكرة قد تساعدني خلال العملية.

«اسمع، ما زلت مُعلقًا في الهواء» قلت له. «لكن تناول العشاء معك وشركائك سيمنحني نظرة أفضل عما سأقوم به وأين مقصد الشركة».

«**سأتناول العشاء معك إنْ قبلت عرضي فقط**» قال لي. كان بات يمزح مُجددًا، وأعجبت به أكثر بسبب طُرق توظيفه غير التقليدية. ثم أزاح الحمل عني حين قال: «**حسنًا، تعال إلى نيويورك، ولا تقلق، سندعك تذهب إلى شيكاغو في الصباح لتلحق بمقابلتك**». الآن، كيف علم بشأن مقابلتي؟

فوجدت نفسي مع بات وبعض شركائه حول طاولة بمطعم **Griffon**، مطعمهم المفضل في مانهاتن. كان المزاح ثقيلًا وقويًا، كذلك الشرب. شربنا زجاجات من النبيذ وبعض كؤوس الكونياك فوق ذلك. باقتراب نهاية العشاء، أفصح بات عن عرضه بل وبدأ في خُطبة صادمة.

«بحق الجحيم من تظن نفسك؟ هل تظن أنَّ ماكينزي تأبه بشأن كيث فيرازي؟ قبل أنْ أتمكن من الرد، استكمل قائلًا: **«هل تظن أنَّ رئيس شركة ماكينزي يعلم من أنت؟ أتظن أنْ أيٍ من الشركاء الرئيسيين سيتناولون العشاء معك؟ ستكون مجرد خريج إدارة أعمال ضائع بين الأرقام. نحن نكترث لأمرك. نريدك أنْ تكون ناجحًا هنا. والأهم من ذلك، نحن نؤمن أنَّ بإمكانك صنع فارق في شركتنا».**

بات طلب أنْ يعلم إذا ما كنت اتخذتُ قراري.

واو، هذا العرض كان مُقنعًا، وحينها أخبرني حدسي أنه كان مُحقًّا. لكني لم أكُن مُستعدًا لترك هذا العشاء قبل أنْ أقوم بخطبتي الصغيرة أنا أيضًا.

«اسمع، سأبرم معك صفقة» قلت له: **«إن قبلت عرضك، كل ما أطلبه منك هو أنْ تمنحني فرصة عشاء تمامًا مثل هذه في هذا المطعم، ثلاث مرات في العام طالما أنا في ديلويت. إنْ قبلت سأقبل».**

نظر في عيني ثُم قال بابتسامة كبيرة: **«عظيم. مرحبًا بك في ديلويت».**

بالمناسبة، طلبت بعدها راتبًا أكبر. وقد هز رأسه مُستنكرًا وضحك. حسنًا، السؤال لا يضر أبدًا، أسوأ ما كان سيحدث هو أنه كان سيرفض. بعد ثلاث ساعات في هذا المطعم، هذا الرجل أقنعني باتخاذ قرار مصيري في حياتي المهنية، دون أي كلمة عن المنصب، أو المرتب، أو حتى تفصيلة واحدة عن نوع التغيير الذي يتوقع مني القيام به.

صراحةً، كانت الشكوك تراودني في البداية فيما إذا كنت قد اتخذت القرار الصحيح. فديلويت كانت الشركة الأصغر في مجال الاستشارة مقارنة بماكينزي.

لكن يا له من قرار صائب! في الواقع كان أفضل قرار في حياتي. أولًا، بسبب أنني ذهبتُ إلى ديلويت، مُنِحتَ مسؤوليات أكبر وتعلمت عن الاستشارة

في الثماني السنوات التي أعقبت ذلك أكثر مما كان سيتعلمه معظم الناس في عشرين سنة. ثانيًا، وجدت أنني قادر على القيام بتغيير حقيقي في ظل عَلاقاتي بالشركاء الرئيسيين. ثالثًا، والأهم، أدركت أنَّ وجود مرشد موهوب وخبير مُستعد لتقديم الوقت والجهد لتطويرك شخصيًا ومهنيًا هو أهم بكثير من اتخاذ القرارات المهنية بناء فقط على المرتب أو الهيبة.

علاوة على ذلك، حينها لم يكُن المال مُهمًّا. فكما يقولون، أنت تتعلم في العشرينيات، وتجني في الثلاثينيات. ويا إلهي كم تعلمت. كل سنة، كنا نجتمع على العشاء أنا وبات على الأقل ثلاث مرات في العام، في جريفون. ذاك المطعم الإيطالي نفسه. خلال مدتي الكاملة في ديلويت، كان رئيس الشركة يستمع إليَّ، وظل يسأل شركاءه عني. كان مُهتمًا لأمري طوال الوقت.

في النهاية بالطبع، بدأت في العمل عن قرب مع بات ورجال ونساء آخرين في ديلويت. وقد علمني ذلك أهمية ربط نفسك بأشخاص عظماء، بمدرسين عظماء. هذا لا يعني أنَّ العمل مع بات ويده اليمنى بوب كيرك كان سهلًا. فقد علماني دروسًا قاسية بشأن البقاء مُركَّزًا، وأنَّ الأفكار الجريئة لم تكُن كافية إنْ لم نتمكن من تطبيقها. إنَّ التفاصيل مُهمة بنفس مقدار النظريات، وإنَّ عليك أنْ تُبقي مصلحة الناس في الحسبان، كل الناس، ليس فقط مَن أعلى منك مرتبة. بات في الأغلب كان يجب عليه أنْ يطردني عدة مرات. عوضًا عن ذلك، استثمر الوقت والطاقة في جعلي نوع المدير -والأهم من ذلك نوع القائد- الذي كان يريده من أجل الشركة وإنْ أجَّل دوره كمرشد.

هناك عاملان أساسيان جعلا عَلاقتي الإرشادية -والتي تجعل أي عَلاقة إرشادية في الواقع- ناجحة. قدَّم إرشاده لأني أولًا: وعدتُ بتحقيق شيء في المقابل. عملت بلا توقف لمحاولة الاستفادة من المعرفة التي منحها لي، لأحقق النجاح له ولشركته. وثانيًا، إننا خلقنا ظرفًا يتخطى مجرد الاستفادة

المُتبادلة. بات أعجب بي وأصبح مستثمرًا عاطفيًا في تقدمي ونجاحي. كان يكترث لأمري. هذا هو المفتاح لعَلاقة إرشادية ناجحة. العَلاقة الإرشادية تتطلب مقادير متساوية من الجدوى والعاطفة لتنجح. لا مجرد طلبٍ من أحد ما أنْ يستثمر شخصيًا فيك. يجب أنْ يكون هناك تبادلية موجودة -سواء كان العمل الجاد أو الإخلاص الذي تقدمه في المقابل- لتجعل الشخص يستثمر فيك في الأصل. ثُم، عندما تبدأ العملية، عليك أنْ تجعل مرشدك يتحول لمُدربك. شخص يمكن لنجاحك أنْ يؤدي بشكل مباشر إلى نجاحه. أنا مدين بالكثير لبات. لولاه، لِمَا كنت على هذا الحال اليوم. وهذا ينطبق على الكثير من الأشخاص. بداية من أبي وأمي. چاك بيدجيون من مدرسة كسكي، و«عمي» بوب ويسلون، إلى العديد والعديد من الأشخاص الآخرين الذين ذكرتهم في هذا الكتاب. بالإضافة إلى أولئك الذين لم أذكرهم لكنهم يظلون في قلبي.

أفضل طريقة للتعامل مع الجدوى هي أنْ تُقدم المساعدة أولًا. ليس أنْ تطلبها. إنْ كان هناك شخص ما تحتاج لمعرفته، عليك البحث عن طريقة تجعلك مفيدًا له. فكر في احتياجاتهم وكيف بإمكانك أنْ تساعدهم. إنْ لم تستطع أنْ تساعدهم بشكل مباشر، ربما يمكنك أنْ تساهم في نجاح مؤسستهم الخيرية، أو شركتهم، أو مجتمعهم. عليك أنْ تكون مستعدًا لرد الجميل لمرشديك وجعلهم يدركون هذا الاستعداد من البداية. قبل أنْ يفكر بات في دعوتي على العشاء ثلاث مرات في العام، كان عليه أنْ يعلم إنْ كنت ملتزمًا بشركته. هكذا وجدتُ نفسي مُبكرًا في مكان موثوق تحول لاحقًا إلى صداقة حقيقية.

لكن إنْ لم تكُن هناك فرص متاحة فوريًا للمساعدة، عليك أنْ تكون حريصًا وواعيًا للموقف الذي تضع فيه هذا الشخص. تقريبًا كل يوم. يرسل شاب/ شابة طموح رسالة إليَّ تقول بشكل مباشر للغاية: «أنا أريد وظيفة» أو «أظن أنَّ بإمكانك مساعدتي. كُن مرشدي». أتعجب من مدى عمق عدم فهم هؤلاء الشباب للعملية. فإنْ كانوا سيحصلون على مُساعدتي، دون أنْ يعرضوا أي

شيء في المقابل، عليهم على الأقل أنْ يجعلوني أعجب بهم. أخبرني لماذا أنت مميز. أخبرني ما الشيء المُشترك بيننا. عبر عن الشكر، والحماسة والشغف.

غالبًا ما تكون المشكلة أنَّ هؤلاء الناس لم يكُن لديهم أي مرشد من قبل، لذا لديهم وجهة نظر محدودة عن الأمر. بعض الناس يظنون أنَّ هناك شخصًا مميزًا في مكان ما يمكنه أنْ يكون كل شيء بالنسبة إليهم طوال الوقت. لكن كما علمني والدي، المُرشدون حولنا في كل مكان. قد لا يكون ذلك الشخص مديرك ولا حتى في مجالك المهني. الإرشاد نشاط غير هرمي يمكنه تخطي المهن وتخطي كل المستويات المؤسسية.

رئيس الشركة قد يتعلم من مدير تحته. والعكس صحيح. بعض الشركات الذكية التي أدركت تلك الحقيقة، لديها في الواقع برامج تنظر إلى الموظفين الجُدد كمرشدين للشركة. فبعد شهر في الوظيفة، يطلبون من هؤلاء الموظفين عرض جميع أفكارهم وانطباعاتهم، بدافع فكرة أنَّ العيون الجديدة يمكنها رؤية المشكلات القديمة وتقديم مقترحات مُبتكرة لا يستطيع أنْ يقدمها الآخرون.

في الواقع، الناس الذين تعلمت منهم الكثير هم تلاميذي اليافعين، الذين يساعدونني بشكل دائم في تجديد مهاراتي والنظر إلى العالم بشكل جديد.

بالقدر نفسه الذي تحاول الوصول به إلى أعلى، حاول أيضًا أنْ تصل بعيدًا إلى الخلف وتساعد الآخرين. أنا دائمًا أجد الوقت لأساعد الأشخاص اليافعين. معظمهم في الواقع ينتهي بهم الأمر للعمل معي بشكل ما، سواء كمتدربين أو موظفين. أشخاص من بول لوسو، شاد هودج، هاني أبيساد، أندي بوهن، بريندا شونجاي، آنتا مونجايت، چون لوكس، چيسون أنيس، والقائمة تطول.

هناك هؤلاء الذين لا يفهمون الأمر في البداية. يسألون بجهل «كيف بإمكاني أنْ أرد إليك الجميل لكل ما فعلته»؟ أقول لهم إنهم بالفعل يردون الجميل الآن.

كل ما أتوقع الحصول عليه هو الشكر الصادق، وأنْ أراهم يطبقون كل ما يتعلمونه.

رؤية براندا تتقدم في ديلويت، هاني يصبح شريكًا لي في إحدى شركاتي، شاد يصبح أحد أنجح الكتاب الصفار بهوليوود، أندي يصبح شخصًا بارزًا بالفعل في هوليوود، أو بول يحضر مؤتمر وارتون كل هذا يثير حماستي. والأمر يزداد روعة حين يصلون إلى نقطة ما في مسيرتهم ليكونوا هم مرشدين.

لا يمكنني التأكيد كفاية على قوة تلك العملية وأهميتها، وكم من المهم أنْ تقدم لها الوقت والاحترام. في المقابل، ستُعَوَّض بالروح، والحماسة، والثقة، والشفقة. كل الأشياء التي ستتخطى في النهاية قيمة أي نصيحة قدمتها.

إنْ أخذت الإرشاد على محمل الجد، وأعطيته الوقت والطاقة المطلوبة، ستكتشف بنفسك سريعًا أنك مشارك في شبكة تعليم لا تختلف عن تلك التي خلقتها شركة إنتل. ستكون مستقبلًا لمعلومات أكثر وخيرًا أكثر مما تتخيل، بينما تلعب كلا الدورين المعلم والتلميذ بين شبكة متكاملة من أشخاص كلهم يتعلمون ويعلمون في الوقت ذاته.



قائمة شرف أفضل المتواصلين
إليانور روزفلت (١٨٨٤-١٩٦٢)

«التواصل يجب أنْ يقوّي مبادئك وليس أنْ يضحي بها»

إنْ عرّفنا التواصل بشكل فضفاض، على أنه التقاء الصداقة والمهمة المهنية، إذًا ستكون السيدة الأولى إليانور روزفلت أحد أعظم مُمارسي التواصل في القرن العشرين. في سيرتها الذاتية كتبت: **«إنْ الاجتماع من خلال العمل المشترك أحد أكثر الطرق روعة لكسب الأصدقاء والمحافظة عليهم»**. من خلال مجموعات سياسية واجتماعية عديدة، تمكنت روزفلت من كسب صداقة دائرة واسعة من الناس، مما مكّنها من تحقيق إنجازات لقضايا اجتماعية عظيمة.

السيدة الأولى لم تخف من استخدام شبكتها الشخصية للتعامل مع المشكلات الاجتماعية الصعبة. على سبيل المثال، دافعت عن حقوق المرأة في مكان العمل، إدراجهن في النقابات العمالية وحقهن في الحصول على أجور مرضية. اليوم، تلك القضايا تبدو غير قابلة للجدال، لكن خلال العشرينيات والثلاثينيات، العديد من الأمريكيين كانوا يلومون النساء العاملات على استبدال الرجال خلال فترة الركود الاقتصادي العظيم.

روزفلت كانت تؤمن أنَّ جمال العيش وقيمته في دولة ديموقراطية تكمُن في اتخاذ موقفًا فيما تؤمن به، وقد أثبتت أنَّ بإمكانك القيام بذلك في أثناء كسب

ثقة وإعجاب أقرانك. وأثبتت أيضًا أنَّ أقرانك هم من تحتاج لاتخاذ موقف ضدهم.

في سنة ١٩٣٦، بفضل السيدة الأولى، أصبحت مغنية أوبرا سوداء تُسمى «ماريان أندرسون» أول شخص أسود يغني في البيت الأبيض. لكن قبول ماريان في البيت الأبيض كان غير اعتيادي. بالرغم من أنها كانت ثالث فنانة الأعلى مبيعًا، فإن نجاحها لم يكن يعفوها من الانحيازات العنصرية المنتشرة في حقبتها. في أثناء سفرها، كانت محددة بدخول غرف الانتظار، فنادق وعربات قطار الخاصة بـ«ذوي اللون». في الجنوب نادرًا ما كانت الصحافة تطلق عليها «السيدة أندرسون»، لكن «المغنية أندرسون» أو «الفنانة أندرسون».

في سنة ١٩٣٩، حاول مدير أعمال أندرسون بالتعاون مع جامعة هاورد تنظيم حفل لها في قاعة الدستور بواشنطن: فرفضت المؤسسة التي تملك القاعة. حينها قدمت روزفلت استقالتها من المؤسسة التي كانت عضوة بها احتجاجًا على هذا الفعل. في رسالتها للمؤسسة كتبت: «أنا أعبِّر عن اعتراضي التام لموقفكم من استقبال فنانة عظيمة في القاعة... كان لديكم الفرصة لتقودوا حركة تنويرية، ويبدو لي أنكم فشلتم في ذلك».

السيدة روزفلت نظمت فرصة لأندرسون لتُغني على النصب التذكاري الخاص بلنكولن. وقد شاهد العرض يوم التاسع من إبريل عام ١٩٣٩ أكثر من ٧٥,٠٠٠ متفرج.

نعم الإخلاص بهم. لكن ليس حين يأتي على حساب مبادئك.

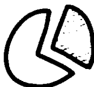
بالرغم من مواقف روزفلت بشأن الحقوق المدنية تبدو اليوم بعيدة كل البُعد عن القوة، كانت تلك المواقف فعلًا سابقة لعصرها: كل هذا كان قبل عقود من إصدار المحكمة العليا قرارًا في سنة ١٩٥٤ بشأن «التساوي في التعليم».

كل مرة دافعت فيها السيدة الأولى عن قضية اجتماعية، وعظت بالتقبل في كنيسة للسود أو معبد يهودي، أو حتى حينما كانت مفوضة للأمم المتحدة

التي كانت حينها مُشكّلة حديثًا، خسرت الكثير من الأصدقاء وتلقت الكثير من النقد القاسي بسبب سباحتها عكس التيار.

بالرغم من ذلك، ثابرت هذه السيدة لتحقيق أجندتها التقدمية. فتركت إرثًا نحن جميعنا مدينون له. ماذا يمكن تعلُّمه من إليانور روزفلت؟ إنَّ مجرد محاولة التواصل مع الآخرين لا تكفي، عوضًا عن ذلك، علينا جميعنا أنْ نسعى أنْ تكون محاولتنا لجمع الناس معًا متطابقة مع محاولتنا لجعل العالم أفضل بشكل ما.

بالطبع، حين تكون مدفوعًا من قِبل مبادئك، سيكون هناك دائمًا تضحيات. لكن إصرارك للتواصل مع الآخرين يجب ألا يأتي أبدًا على حساب قيمك. في الواقع، شبكتك من الأصدقاء والمعارف، إنْ اختيروا بعناية، يمكنهم أنْ يساعدوك في الدفاع عن القضية التي تؤمن بها.



الفصل الثاني والثلاثون

التوازن مجرد هراء

التوازن خرافة..

لا يمكنك أنْ تقول على جدولي أنه «متوازن» بالمعايير التقليدية. لنلق نظرة على اليوم الطبيعي، الاثنين: استيقظت في الرابعة فجرًا في لوس أنجلوس لأقوم ببعض الاتصالات لفريقي بنيويورك. ثم قمت ببعض المكالمات الأخرى لعدة ساعات، محاولة تنظيم فاعلية، وجمع تبرعات لأحد أصدقائي المُرشحين. بحلول الساعة السابعة صباحًا، كنت في المطار متجهًا إلى بورتلاند، أويجون، لمقابلة عميل جديد (مع وجود هاتفين مختلفين يدقان، متحدثًا على البلاك-بيري الخاص بي. بينما أرسل رسائل قصيرة، واللابتوب الخاص بي ليس بعيدًا). بعد اللقاء، عدتُ لسيارتي، في طريقي إلى سياتل، وعائدًا للعمل على الهاتف، منظمًا لقاءات لهذه الليلة، والغد والأسبوع القادم. أنا في اتصال دائم مع مساعدي، نحاول إرسال دعوات حفل عشاء كبير سأستضيفه بعد بشهر. في سياتل، رتبت عشاء مع منظمين مؤتمر بيل جيتس لرؤساء الشركات هذا العام، بعدها سألتقي ببعض الأصدقاء. ويوم غد، هناك بعض الاتصالات التي سأقوم بها مجددًا في الرابعة فجرًا.

مرحبًا بكم فيما يُسميه أصدقائي «توقيت فيرازي»، مجال عمليات مفتوح دائمًا، ونشاط الإنسانية فعَّال دائمًا.

رؤية هذا الجدول يطرح بعض الأسئلة شديدة الأهمية: هل هذه حياة؟ هل من الممكن الموازنة بين الحياة والعمل في ظل العيش بهذه الطريقة؟ وهل عليك -ما عاذ الله- أنْ تعمل بتوقيت فيرازي نفسه لتكون ناجحًا؟

الإجابات هي: نعم، إنها حياة، ولو أنها حياتي. نعم يمكنك أنْ تجد التوازن، ولو أنها حياتك. ولا -من حسن الحظ- ليس عليك أنْ تعيش مثلي.

بالنسبة لي، أفضل شيء في الحياة المهنية المبنية على العَلاقات، هي أنها ليست مجرد مهنية على الإطلاق. إنها طريقة عيش. منذ عدة سنوات، بدأت أستوعب أنَّ التواصل هو في الحقيقة طريقة لرؤية العالم. عندما بدأت التفكير والتصرف بهذه الطريقة، تقسيم حياتي لجانب مهني وجانب شخصي لم يكُن منطقيًا على الإطلاق. استوعبت أنَّ ما يجعلك ناجحًا في كلا الجانبين هو الناس وكيف تتعامل معهم. سواء كانوا من العائلة، أو العمل، أو الأصدقاء، التواصل الحقيقي يصر على تقديم القيم نفسها لكل عَلاقة. نتيجة لذلك، لم أعد أحتاج لأفرق بين سعادتي المهنية وسعادتي الشخصية - فكلاهما كانوا جزءًا مني وجزءًا من حياتي.

حين أصبح الأمر واضحًا بالنسبة لي، إنَّ مفتاح حياتي يكمُن في العَلاقات التي بها، وجدتُ أنني لا أحتاج لتجزئة حياتي إلى جزء خاص بالعمل، وجزء خاص بالعائلة، وجزء خاص بالأصدقاء. يمكنني أنْ أمضي عيد ميلادي في مؤتمر تجاري وأكون محاطًا بمجموعة من الأصدقاء الحميمين الرائعين، كما فعلتُ مؤخرًا، أو بإمكاني أنْ أكون في المنزل بلوس أنجلوس أو نيويورك، محاطًا أيضًا بمجموعة من الأصدقاء المُقربين.

الفكرة الخاطئة إنَّ التوازن هو معادلة ما، أنَّ بإمكانك أنْ تأخذ بعض الساعات من هذا الجانب، وتضيفها إلى ذلك الجانب، ذهبت أدراج الرياح اليوم. ومعها ذهب التوتر الخاص بمحاولة تحقيق هذه الحالة المثالية من التوازن التي نسمع ونقرأ عنها الكثير.

التوازن لا يمكن شراؤه أو بيعه. التوازن هو عقلية مختلفة ومميزة بالنسبة لكل واحد منا، تمامًا مثل جيناتنا. حيث تجد الفرح؛ تجد التوازن. جدولي

السخيف مناسب لي وربما لي فقط. غياب الحدود بين الحياة الشخصية والمهنية ليس مناسبًا للجميع. الشيء المُهم هو أنْ ترى التواصل ليس كطريقة تلاعب تُستخدَم لتُحقق هدفًا شخصيًا، لكن لتراه أسلوب حياة. عندما تكون غير متوازن، ستشعر بذلك، لأنك دائمًا على استعجال، وعصبي، وغير مُكتف. حين تكون متوازنًا؛ ستكون مرحًا، ومليئًا بالحماسة والشكر.

لا تقلق بشأن محاولة صنع نسختك الخاصة من توقيت فيرازي. طريقة الوصول إلى الآخرين هي نفس طريقة تناول غوريلا وزنها ٥٠٠ كليو: قضمة تلو الأخرى.

في النهاية، جميعنا لدينا حياة واحدة. وتلك الحياة متعلقة تمامًا بالأشخاص الذين نعيشها معهم.

المزيد من الناس، يعني المزيد من التوازن

إنْ كنت تصدق خرافة التوازن (تلك التي ترى الحياة كمعادلة). فكما قُلت سابقًا. أسئلة مثل «إنْ كنت ناجحًا بهذا القدر، لماذا لا أستمتع بالمزيد من وقتي»؟ و«إنْ كنت مُنظمًا بهذا القدر، لماذا كل شيء يبدو خارج السيطرة»؟ تكون الإجابة عليها هي أنه يتم تجزئة أو تبسيط الحياة إلى مكوناتها الأساسية.

لذا نحاول أنْ نوفر الوقت عن طريق تناول غدائنا على مكاتبنا. نخوض محادثات عفوية أقل مع الزملاء، والغرباء وكل الأشخاص «غير الضروريين الآخرين» قرب الكافيتريا. نحن ننظم جدولًا يتضمن فقط أهم الأشياء.

يقول لنا الناس: «إنْ أصبحت أكثر نظامًا، إنْ تمكنت من الموازنة بين العمل والمنزل، وحددت نفسك بأهم الأشخاص في حياتك؛ ستشعر أنك أفضل». لكن هذه النصيحة مُضللة تمامًا. ما يجب أنْ يقولوه هو: «عليَّ أنْ أحصل على حياة مليئة بالأشخاص الذين أحبهم». المشكلة، كما أراها أنا، لا تكمُن في نوع العمل الذي تقوم به، بل في هُوية مَن تعمل معهم.

لا يمكنك أنْ تحب حياتك إنْ كنت تكره عملك، وفي معظم الأوقات، لا يحب الناس عملهم بسبب أنهم لا يحبون مَن يعملون معهم. التواصل مع الآخرين يضاعف من فرصك في التعرف إلى أناس قد يقودونك إلى وظيفة جديدة ومثيرة.

أظن أنَّ المشكلة في عالمنا اليوم ليست أنه يوجد الكثير من الأشخاص في حياتنا، بل أنه لا يوجد أشخاص كفاية. «د. ويل ميلر» و«جلن سباركس»، في كتابهما **Refrigerator Rights: Creating Connections and Restoring Relationships** (حقوق البراد: خلق روابط وترميم العلاقات)، يزعمون أنه في ظل زيادة قدرتنا على التنقل، والتركيز الأمريكي على الفردية، أصبحنا نعيش حياة منعزلة نسبيًا.

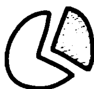
كم شخص يمكنه أنْ يدخل إلى منزلنا ويفتح البراد (الثلاجة) بسلاسة ويأخذ ما يرغب فيه؟ ليس الكثير من الناس. يحتاج الناس «عَلاقات حقوق البراد»، تلك العَلاقات التي تكون مريحة، وحميمية، وغير رسمية كفاية لتمكننا من فتح براد بعضنا وتناول ما نرغب دون استئذان. العَلاقات التي تشبه تلك، هي ما تُبقينا مُتزنين، وسعداء وناجحين.

التركيز الأمريكي على الفردانية يقوم بمناهضة التواصل مع الآخرين. دراسات المقارنة التي أجريت على مستويات التوتر والرضاء الوظيفي، أظهرت أنَّ الأشخاص في الثقافات الفردانية عادة يشعرون بمستوى توتر أكبر من أولئك الذين يعملون في مناخ أكثر مجتمعية وتشاركية. بالرغم من ارتفاع مستوى معيشتنا، الثراء والحصانة لم تمنحانا الرضا العاطفي. عوضًا عن ذلك، كما أظهرت تلك الدراسات، الشعور بالانتماء هو ما يمنحنا السعادة.

حين نشعر بالوحدة في حياتنا، نتجه لكتابات «مساعدة النفس» للبحث عن الإجابات، لكن ما نحتاجه هو ليس مساعدة النفس، بل المساعدة من الآخرين. إنْ اقتنعت بذلك، وأرجو أنْ تفعل، حينها سيكون ما أعرضه في هذا الكتاب

العلاج المثالي لمشكلة عدم التوازن المزعومة. التواصل هو ذلك الشيء النادر الذي يمكّننا من الاستفادة من جميع النواحي. عن طريقته نتمكن من تحقيق متطلبات عملنا وحياتنا الشخصية، لأنفسنا والآخرين.

الكاتب أوسكار وايلد رجع ذات مرة أنه إنْ قام الناس بعمل ما يُحبونه؛ سيشعرون كأنهم لم يعملوا يومًا في حياتهم. إنْ كانت حياتك مليئة بأشخاص تهتم لأمرهم ويهتمون لأمرك، لماذا تشغل نفسك «بتوازن» أي شيء من الأساس؟



الفصل الثالث والثلاثون
أهلاً بكم في عصر التواصل

«نحن البشر كائنات اجتماعية. نحن نأتي لهذا العالم نتيجة لأفعال الآخرين. ننجو في الحياة مُعتمدين على الآخرين. سواء أعجبنا ذلك أم لا، لا توجد أي لحظة في حياتنا لا نستفيد فيها من نشاطات الآخرين. لهذا السبب، ليس من المفاجأة أنَّ سعادتنا تنبع في سياق علاقتنا بالآخرين».

الدالاي لاما

لم يكُن هناك عصر أفضل للتواصل أكثر من عصرنا الحالي. تركيبة مجتمعنا، وبالتحديد اقتصادنا، سيحدد بشكل متزايد من قِبَل مدى اعتمادنا المتبادل وتواصلنا المشترك. بعبارة أخرى، كلما أصبح كل شيء متصلًا بكل شيء آخر وكل شخص آخر: بدأنا نعتمد على أولئك الذين نحن على اتصال معهم.

الفردانية الصارمة ربما كانت تحكم القرن التاسع عشر والقرن العشرين. لكن المجتمع والتحالفات ستحكم وتسود القرن الحادي والعشرين. في العصر الرقمي، حيث حطم الإنترنت الحدود الجغرافية ووصل بين مئات ملايين البشر والحواسيب حول العالم، لا يوجد أي سبب للعيش والعمل في معزل عن الآخرين. نحن نُدرك مجددًا الآن، أنَّ النجاح ليس مشروطًا بالتكنولوجيا

الباهرة أو رأس المال الكبير. إنه يعتمد على مَن الذين تعرفهم وكيف تعمل معهم. لقد اكتشفنا أنَّ المفتاح الحقيقي للمكاسب يكمُن في العمل بشكل مناسب مع الآخرين.

حقيقة هذا الأمر تتضح بشكل قوي في دراسة عام ١٩٨٦، قام بها رئيس جامعة هارفارد حينها، ديريك بوك. أراد بوك أنْ يعرف إنْ كان هناك طريقة لتوقع ما إذا كان سينجح شاب ما في الجامعة أو سيفشل. ما الشيء المميز بشأن هؤلاء الطلاب البارعين الناجحين؟ فأجرى دراسة على نطاق واسع على مدار عدة سنوات.

إحدى النتائج بالتحديد أذهلت الجميع: أفضل عامل يمكنه القيام بهذا التوقع لم يكُن لديه أي علاقة بالقياسات التي نربطها بالنجاح الجامعي، سواء الآن أو آنذاك. لم يكُن تقدير المدرسة الثانوية أو تقدير الجامعة. لم يكُن أي رقم في الواقع. عوضًا عن ذلك. كانت قدرة الطالب على الانضمام إلى مجموعة دراسة أو خلقها.

الشباب والشابات الذين كانوا يدرسون في مجموعات، حتى ولو مرة في الأسبوع، كانوا أكثر التزامًا بالدراسة. كانوا أكثر تحضيرًا للحصة. أو تعلموا أكثر بشكل ملحوظ من الطلاب الذين كانوا يعملون بمفردهم. بل كانوا يستمتعون بوقتهم أكثر. لم يكُن هناك أي عامل آخر اقترب حتى من قوة هذا العامل في شرح النجاح الجامعي.

مفتاح النجاح في الجامعة هو الآن مفتاح النجاح المهني في أي مجال. عملية التعلم تتم بأفضل صورة ممكنة من خلال العَلاقات –خوض الأحاديث المناسبة مع الأشخاص المناسبين في السياق المناسب– والأفعال التعاونية.

لا شيء أكثر أهمية اليوم من امتلاكك لبنية تحتية مبنية على الناس، مُحرَّرة من قيود الزمان والمكان من خلال التكنولوجيا، لتمنحك سيل الفرص والتعلم الدائم.

التغييرات تبدأ في أماكن غير متوقعة

الحياة مبنية حول العمل، والعمل مبني حول الحياة، وكلاهما مبنيّن حول الناس. «أكثر الطفرات التقدمية أهمية في القرن الحادي والعشرين ستتحقق ليس بسبب التكنولوجيا، بل بسبب توسعة مفهوم الإنسانية لدينا»، هذا ما يقوله عالم المستقبل جون ناسبيت.

نحن الآن في مراحل تكوين عصر جديد من الاتصال والاجتماع. لديك الآن المهارات اللازمة لتزدهر في هذه البيئة. لكن لأي درجة. كيف ستزدهر؟ ماذا يعني أنْ تعيش حقًا حياة متصلة؟

بالطبع، بعضنا يقيس النجاح من خلال الدخل والترقيات. آخرون سيذكرون المشهور أو الخبير المُهم الذي أعجب بهم. آخرون سيقيسونه بروعة حفلات العشاء التي يقيمونها أو المعارف الاستثنائية التي عرفوها.

لكن هل يبدو هذا النجاح فارغًا؟ بدلًا من أنْ تُحاط بعائلة مُحبة ودائرة أصدقاء جديرة بالثقة، هل سيكون لديك فقط معارف وعملاء؟

عاجلًا أو آجلًا، بطريقة أو بأخرى، جميعنا سنسأل أنفسنا هذه الأسئلة. علاوة على ذلك، سننظر لحياتنا ونتساءل، ما هو إرثي؟ ما هو الشيء المُجدي الذي قمت به؟

كم منكم يمكنه أنْ يتذكر أسماء آخر ثلاثة رؤساء لشركات «جنرال موتورز»، (أي-بي-إم، ووالمارت)؟ هل تعانون في تذكر أي أسماء منهم؟ الآن حاولوا أنْ تتذكروا ثلاثة أشخاص مُهمين في حركة الحقوق المدنية. أوه، هنا عادة ما يستطيع الناس أنْ يذكروا ستة أسماء أو أكثر.

في النهاية، أنْ تترك علامتك كمتواصل يعني تقديم مساهمة -مساهمة لأصدقائك وعائلتك، ولشركتك، ولمجتمعك، والأهم على الإطلاق، للعالم- عن طريق الاستفادة القصوى من معارفك ومواهبك.

غريبة هي الأحداث التي تجعلك تتساءل أين وجهتك في الحياة وما هو مُهم بالنسبة لك. أتذكر حين كنت صغيرًا، على سبيل المثال، حلمي بأنْ أقتني قميصي الخاص من ماركة (Brooks Brothers). فخلال سنوات نشأتي، كنت ألبس ملابس الأطفال التي يتبرع بها عملاء أمي، أو كنت أشتري ملابسي من محالات البضائع المستعملة. ظننتُ أنه حينما يأتي اليوم الذي أدخل فيه متجر «بروكس برزرز» وأشتري قميصي الجديد، سيكون اليوم الذي نجحتُ فيه.

لقد أتى ذلك اليوم. كنت في منتصف العشرينيات، واشتريت أغلى قميص لدى «بروكس برزرز» وأفضلهم بكل فخر. في اليوم التالي ارتديته وأنا ذاهب إلى العمل، كأنه رداء من العصر الفيكتوري مرصع بجواهر الزمرد. ثم غسلته. أتذكر سحب آلة الغسيل للقميص -يا إلهي- قد وقع منه زِران. أنا لا أمازحك. سألت نفسي حينها. أهذا ما كنتُ أنتظره طوال حياتي؟

كما قال بحكمة الكاتب والمؤلف «رابي هارولد كوشنير»: «**أرواحنا ليست مُتعطشة للشهرة، أو الراحة، أو الثراء أو النفوذ. فتلك المكاسب تخلق مشكلات بعدد تلك التي تحلها. أرواحنا مُتعطشة للمعنى، وللشعور بأننا أخيرًا اكتشفنا كيف نجعل حياتنا مُهمة، لذا سيكون العالم مختلفًا قليلًا على الأقل لأننا مررنا من خلاله**».

لكن الأمر تطلَّب العديد من الأزرار الضائعة قبل أنْ أبدأ بسؤال نفسي بحق، ما الشيء الذي كانت روحي متعطشة له فعلًا.

لقد حل ذلك اليوم في النهاية مُتمثلًا فيما أسميه ثورتي الشخصية الصغيرة. الثورات تشتعل أحيانًا في أقل الأماكن توقعًا وبفضل أغرب الأبطال. مَن يمكنه أنْ يتخيل أنَّ رجلًا هنديًا ضئيلًا يتحدث بلكنة صعبة يمكنه أنْ يتحدى أهدافي الحياتية وخططي لكيفية تحقيقها؟ أو أنَّ عدم القيام بأي شيء والبقاء صامتًا لمدة عشرة أيام، بدلًا من محاولة القيام بكل شيء في الوقت نفسه، يمكنه أنْ يغير مسار حياتي؟

أول موجة في ثورتي حدثت حين كنت في سويسرا، ضمن كل الأماكن، لحضور مُنتدى اقتصاد العالم، وكنت جالسًا في ندوة مكتظة بعنوان «السعادة». القاعة كانت ممتلئة بأكثر أغنياء العالم وأكثرهم نفوذًا، إشارة واضحة إلى أني لست الوحيد الذي مر بتجربة الأزرار الضائعة.

كنا جميعًا مجتمعين حول رجل قصير يبدو على وجهه السعادة باسم «س.ن چوينكا»، وهو يلقي خطابًا عن عثوره على السعادة والصحة، من خلال أسلوب تأمل قديم يُسمى «ڤيباسانا» بعد أنْ ترك مجال ريادة الأعمال وأصبح مرشدًا روحانيًا.

چوينكا صعد على مهل إلى المسرح، وألقى خطابًا تركنا كلنا مُضطربين لمدة ساعات. عن طريق كلماته، انتقلنا جميعًا إلى عقولنا مُجبرين على مواجهة مشاعر من القصور الذاتي، والتوتر، وعدم الاتزان الذي ما زال يُرافق حيواتنا التي تبدو ناجحة ظاهريًا.

لم يكُن هناك كلمة واحدة عن الأعمال والتجارة. لم يكُن هناك أي حديث عن دراسات الجدوى والبيانات أو المعارف المؤثرة. قال إنَّ السعادة لم تكُن مُتعلقة بمقدار المال الذي نجنيه أو كيف نجنيه.

قال إنَّ هناك مكانًا واحدًا فقط يوجد فيه الانسجام والسلام الحقيقيان. هذا المكان هو في داخل أنفسنا. وبينما نحن أساتذة في الأعمال، كان من الواضح أننا لسنا أستاذة بشأن عقولنا وأرواحنا.

قال إنَّ هناك طريقة، لطرح الأسئلة الصحيحة لنصبح أساتذة عقولنا. «ڤيباسانا»، بحسب ما قال لنا، هي طريقة تأمل تعني «رؤية الأشياء على حقيقتها».

لقد كانت تكنولوجيا للسلام الداخلي يمكنها أنْ تطرد الخوف من القلب وتساعدنا لنكون من نحن حقًا. چوينكا تحدث عن دورة تدريبية مُرهِقة مدتها

عشرة أيام حيث يجلس فيها الممارسون لعدة ساعات في صمت تام، دون تواصل بصري، ولا كتابة، أو أي نوع من التواصل عدا المُعلمين في نهاية اليوم.

لقد كان الأمر بيدنا. بل كان الأمر في داخلنا أنْ نعيش حياة سعيدة وذات معنى. علينا فقط أنْ نسأل الأسئلة الصحيحة ونمضي المزيد من الوقت في المراقبة والاستماع.

لستُ متأكدًا كم شخصًا من زملائي المديرين كان مُهتمًّا لتعلم ڤيباسانا، لقد كان من الواضح أنَّ چوينكا مُسنٌّ... عميقٌ. جعلنا نشعر، على الأقل في تلك اللحظة، أننا لدينا القدرة على أنْ نجعل حياتنا وأعمالنا تعني شيئًا ما. إنَّ كل هذا يمكن أنْ يكون مُهمًّا، إنه قد يصنع فارقًا، وإننا يمكن أنْ نتعلم السعادة فقط إنْ استمعنا لما تقوله لنا أروحنا.

تركت الندوة منتعشًا ومُلهمًا، لكني كنت متأكدًا أنني لن أتعلم ڤيباسانا أبدًا. عشرة أيام دون مكالمات ولا حملات دعاية ولا تحدث... عشرة أيام! هذا مُستحيل! لن أجد الوقت أبدًا للقيام بهذا. ثم فجأة، أصبح لدي كل الوقت في العالم. فبعد رحيلي من ستاروود، العديد من الأزرار قد ضاعت وكنت بحاجة للعثور على السَكِينة والسعادة.

حتى تلك اللحظة، لم أظن أنه كان لدي الوقت الكافي، أو الشجاعة، لقضاء عشرة أيام في مراقبة النفس. لكن في النهاية، انضممتُ لدورة الڤيباسانا وتعلمت، لأول مرة في حياتي كيف أنْ أهدأ وأستمع بحق. خلال تلك العملية، رميت العديد من الأفكار -لكن ليس كلها- عما يجب أنْ أفعله وما يستحسن أنْ أفعله.

إنْ ألزمت نفسك للعثور على شغفك، هذه الشعلة الزرقاء، من المذهل أنَّ هذا الالتزام يُكافأ بالإجابات. الإجابات التي وجدتها بعد التأمل ساعدتني لأعيد تقييم سعيي للمكانة والمال، وأعيد التركيز على ما رأيت دائمًا أنه الشيء الأكثر أهمية: العَلاقات.

ڤيباسانا بالتأكيد ليست الطريقة الوحيدة لاكتساب السكينة والوضوح، لكن القليل منا فقط هم من يمنحون أنفسهم الوقت والمساحة ليفهموا أنفسهم وما يريدونه بشكل أفضل. كيف قمت -أنا وأشخاص أذكياء ومُقتدرين كثر- بالسماح لحياتي لتصبح خارج السيطرة؟ عن طريق الفشل في سؤال أنفسنا تلك الأسئلة الأكثر أهمية: ما هو شغفك؟ ما الذي يمنحك المتعة؟ كيف بإمكانك القيام بتغيير؟

حين انتهيت من دورة التأمل وعدتُ لروتين حياتي، كنت كالطفل في محل الحلوى. كان هناك الكثير من الناس الذين أود رؤيتهم! العديد من الناس الذين أود مساعدتهم! أدركت أنَّ السعي للإنجازات يمكنه أنْ يكون مُمتعًا ومُلهمًا للغاية حين تدرك ما هو جدير بالإنجاز.

لقد علمونا أنْ نرى الحياة كمهمة. رحلة تنتهي بالمعنى، والحب، وحساب مدخرات تقاعد يُبقي سنواتك الذهبية ذهبية. لكن في الواقع، لا يوجد نهاية. ولا مقصد نهائي، المهمة لا تنتهي أبدًا. لا توجد وظيفة واحدة أو قميص بروكس برزرز واحد، أو مقدار من المال يمكنه أنْ يكون أبدًا خط النهاية النهائي. ولهذا تحقيق بعض الأهداف يبدو مثيرًا لخيبة الأمل كالفشل.

عَيش حياة التواصل تقود المرء ليكوِّن نظرة مختلفة. الحياة أشبه بلحاف من كونها مُهمة. نحن نجد المعنى، والحب، والرخاء خلال عملية تخطيطٌ محاولتنا الجريئة لمساعدة الآخرين في العثور على طريقهم الخاص في حياتهم. تلك العَلاقات التي نَحُوكُها تُشكِّل نمطًا رائعًا ومتقنًا.

هناك جملة في فيلم رائع اسمه (How to Make an American Quilt) تُلخص تلك الفلسفة بشكل مذهل: «المحبون اليافعون يبحثون عن الكمال. المحبون الناضجون يصنعون قصاصات معًا ويرون الجمال في تعددية الألوان».

ماذا سيكون إرث لحافك الخاص؟ كيف سيتذكرك الناس؟ تلك الأسئلة تعمل كاختبارات حساسة لأي شخص يكترث للقيام بتغيير ما، ليس كسب

العيش فقط. ليس عيبًا أنْ ترغب في أنْ تكون الأفضل في العالم، طالمًا تتذكر أنَّ هذا يعني أنْ تكون الأفضل للعالم.

تذكر أنَّ الحب، والتبادلية، والمعرفة ليسوا حسابات بنكية تُستنفَد كلما استخدمتها. الإبداع يولد الإبداع، والمال يجلب المال، المعرفة تجلب معرفة أكثر، الأصدقاء يجذبون أصدقاء أكثر، والنجاح يولد نجاح أكبر. الأهم من ذلك كله، العطاء يجلب المزيد من العطاء. على مدار التاريخ، لم تكُن قاعدة الوفرة هذه أكثر واقعية من اليوم، في عصر التواصل هذا، حيث يعمل العالم بشكل متزايد بحسب مبادئ التواصل الشبكي.

لكن أولًا كُن صادقًا مع نفسك. كم من الوقت أنت مُستعد لتمضيه محاولًا التواصل والعطاء قبل أنْ تأخذ؟ كم من مُرشد تملك؟ كم من شخص أرشدته؟ ما الذي تحب القيام به؟ كيف تحب أنْ تعيش؟ مَن تريد أنْ يكونَ جزءًا من لحافك الخاص؟

من واقع تجربتي، يمكنني أنْ أخبرك إنَّ الإجابات ستكون مفاجأة. ما يهم لن يكون وظيفة، أو شركة، أو جهازًا تكنولوجيًّا جديدًا رائعًا. سيكون متعلقًا بالناس. إنَّ الأمر بيدنا، بينما نعمل معًا مع أشخاص نحبهم، أنْ نجعل العالم مكانًا نريد العيش فيه. كما قالت عالمة الأنثروبولوجيا مارجريت مياد ذات مرة: «لا تشك أبدًا في قدرة مجموعة صغيرة من المواطنين الأذكياء المُلتزمين على تغيير العالم. بالفعل لم ولن يغير العالم سوى هذا».

أنا آمل أنْ تملك الأدوات لتحقق هذا في الواقع. لكنك لا تستطيع أنْ تقوم بذلك بمفردك. نحن جميعًا مشتركون في ذلك. اجعل لحافك يستحق العناء.



فهرس

"لا تمشِ، بل اركض إلى أقرب مكتبة لتشتري هذا الكتاب.
إنه من أكثر الكتب التي قرأتها منذ فترة طويلة للغاية قيمة واستثنائية!".

توم بيترز (مؤلف أمريكي شهير)

دليلك لبناء عَلاقة وطيدة مع أي أحدٍ خطوة بخطوة. الأسلوب جذّاب والنصائح عملية. "عليك أن تكوّن شبكة عَلاقاتك قبل أن تحتاجها بوقت طويل".

- صحيفة النيويورك تايمز.

"يمزج الكاتب بين التجارب الشخصية والمعلومات البحثية بذكاء كبير، ويُرجّح على أساسها خطوات ثابتة وواضحة تُمكّن القارئ من التقدم والتطور".

- جريدة يو إس إيه توداي.

"كتاب مليء بالنصائح عن التواصل، بداية من تخطّي حارس البوابة إلى إتقان فن المُحادثات القصيرة؛ لتصبح اجتماعيًا بشكل جذّاب".

- دالاس مورنينج نيوز.

"لقد رأيت كيث فيرازي وهو يعمل على أرض الواقع، إنه أستاذ في بناء العَلاقات والشبكات الاجتماعية التي تخدم مصالح الطرفين. كما يُقدّم هنا دليله الشخصي لمَن يريد أن يتقن هذا الفن الدقيق والضروري"،

- د. كلاوس كلينفيلد
(رئيس شركة ألوكا، والرئيس السابق لشركة سيمنز).

"أفكار كيث عن كيفية تحويل مؤتمر أو اتصال هاتفي أو شخص عابر إلى فرصة استثنائية للنجاح المتبادل؛ تجعل من هذا الكتاب عملًا لا يُقدَّر بثمن بالنسبة إلى القارئ أيًّا كان مستواه المِهَني أو الشخصي. أرشّح الكتاب بقوة".

- جيفري جارتين.
العميد السابق لكلية الإدارة بجامعة ييل.

تصميم الغلاف كريم آدم karimadam.com